

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

STEPHANYE FERRETTI FADEL

**USO DAS REDES/MÍDIAS SOCIAIS COMO INTELIGÊNCIA
ORGANIZACIONAL NA EMPRESA OLHEIRO DIGITAL**

CURITIBA

2013

STEPHANYE FERRETTI FADEL

**USO DAS REDES/MÍDIAS SOCIAIS COMO INTELIGÊNCIA
ORGANIZACIONAL NA EMPRESA OLHEIRO DIGITAL**

Monografia apresentada à disciplina Pesquisa em Informação, do curso de Gestão da Informação, do Departamento de Ciência e Gestão da Informação do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Helena de Fátima
Nunes Silva

CURITIBA

2013

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente aos meus pais, Sandra e Johnny, que com muito esforço e garra puderam me proporcionar uma vida confortável e uma educação de qualidade, além de muito amor. Certamente sem eles eu não teria chegado à Universidade Federal do Paraná.

Queria agradecer também ao meu avô Silvino. Grande batalhador que conseguiu finalizar o ensino médio depois de adulto e foi a pessoa que me olhou nos olhos e disse para não desistir pois a graduação vale o esforço. Te amo, vô.

Muito importante agradecer às minhas queridas amigas Fernanda Goularte, Jéssika Lisieux e Camila Bonete que sempre me apoiaram nos estudos. Amo vocês.

Gostaria também de deixar meu agradecimento à querida professora Helena, minha orientadora, que sempre soube como me ajudar a construir esse trabalho e soube dedicar cada minuto do seu tempo a melhorar o curso de Gestão da Informação.

Por fim, mas longe de ser menos importante, gostaria de deixar meu profundo agradecimento ao meu marido Alisson. Ele que foi meu companheiro durante todos esses anos, passando noites em claro, me ajudando nos projetos das disciplinas e me encorajando a não desistir jamais. Te amo. Muito obrigada pelo suporte que você me deu nesse período tão importante da minha vida.

RESUMO

Pesquisa com abordagem qualitativa e exploratória sobre o uso das mídias sociais como elemento da Inteligência Organizacional na empresa Olheiro Digital. Analisa as mídias sociais utilizadas pela empresa, suas publicações e interação com os seus usuários. Faz uso, para coleta de dados, de entrevista, análise de mídias sociais utilizadas pela organização e apresentação de infográficos, por meio de nuvens de palavras. Aborda conceitos de Redes Sociais/Mídias Sociais, Inteligência Organizacional, e a define como um processo composto por cinco partes: memória organizacional, cognição organizacional, raciocínio organizacional, aprendizado organizacional e comunicação organizacional. A pesquisa aplica a análise de conteúdos, a partir da categorização de inteligência organizacional, para identificar nas mídias sociais utilizadas pela organização em qual categoria a mesma está classificada. Explica sobre as categorias, referenciando o uso destas na organização como ferramenta de inteligência em suas mídias sociais. Estabelece relações entre os dados obtidos pela entrevista e o referencial teórico. Analisa as nuvens de palavras criadas com base nas publicações dentro das mídias sociais e traz ainda como resultado dessa pesquisa a própria metodologia utilizada. Conclui que a organização faz uso das mídias sociais como um canal de comunicação com seus clientes/usuários. Ressalta ainda, a necessidade de serem desenvolvidas mais pesquisas sobre essa temática.

Palavras-chave: Inteligência Organizacional. Redes Sociais. Mídias Sociais.

LISTA DE ILUSTRAÇÃO

FIGURA 1 – REDE SOCIAL x MÍDIA SOCIAL	13
FIGURA 2 – MÍDIA SOCIAL E REDE SOCIAL: A RELAÇÃO	14
FIGURA 3 – PROCESSO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL	15
FIGURA 4 – ESTRUTURA DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL	18
FIGURA 5 – ARQUITETURA DOS SISTEMAS DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL	19
FIGURA 6 – COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL.....	23
FIGURA 7 – NECESSIDADE DE INFORMAÇÃO PARA TOMADA DE DECISÃO	25
FIGURA 8 – COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL	30
FIGURA 9 – APRENDIZADO ORGANIZACIONAL	34
FIGURA 10 – APRENDIZADO ORGANIZACIONAL	35
FIGURA 11 – NUVEM PUBLICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO NO FACEBOOK	52
FIGURA 12– NUVEM PUBLICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO NO TWITTER	53
QUADRO 1 – PROCESSO INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL - MATSUDA(1992)	15
QUADRO 2 – RELAÇÕES ENTRE PRÁTICAS E COMPONENTES DA INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL	36
QUADRO 3 – SÍNTESE OBJETIVOS x METODOLOGIA	43
QUADRO 4 – MEMÓRIA ORGANIZACIONAL x SÍNTESE COLETA DE DADOS	49
QUADRO 5 – COGNIÇÃO E RACIOCÍNIO ORGANIZACIONAL x SÍNTESE COLETA DE DADOS	50
QUADRO 6 – APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL x SÍNTESE COLETA DE DADOS	51
QUADRO 7 – COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL x SÍNTESE COLETA DE DADOS.....	51

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	6
1.2	OBJETIVOS.....	8
1.2.1	Objetivo Geral	8
1.2.2	Objetivos Específicos.....	8
1.3	JUSTIFICATIVA.....	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	REDES	11
2.2	REDES SOCIAIS	12
2.3	REDES SOCIAIS x MÍDIAS SOCIAIS.....	12
2.4	INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL	14
2.5	MEMÓRIA ORGANIZACIONAL	17
2.6	COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL.....	22
2.7	RACIOCÍNIO ORGANIZACIONAL	27
2.8	APRENDIZADO ORGANIZACIONAL	32
2.9	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	38
3	METODOLOGIA.....	42
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	42
3.2	AMBIENTE DA PESQUISA	43
3.3	COLETA DE DADOS	45
3.4	SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	46
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
	REFERÊNCIAS	57

1 INTRODUÇÃO

No mundo globalizado, a internet assume um papel cada vez mais importante para cidadãos e empresas. As pessoas ganharam mais liberdade para emitirem opiniões e também influenciarem milhares de outras pessoas. Isso explica a crescente utilização da internet por usuários. Com essa mudança cultural referente aos acessos à internet, surgiram as redes sociais como uma nova ferramenta no relacionamento das organizações com seus clientes. Redes sociais, neste trabalho, são sites onde as pessoas compartilham informações, opiniões e interesses relacionados a diversos assuntos, inclusive sobre as empresas. Investir em redes sociais permite às empresas a expansão do mercado, melhor relacionamento com os clientes e redução de custos, sem falar no uso de campanhas de *marketing* segmentadas para o público-alvo.

Dessa forma, se bem utilizadas, as redes sociais podem ser uma importante ferramenta para a criação de Inteligência Organizacional, seja para tomada de decisão ou até mesmo criação de novas estratégias.

Esta pesquisa visa analisar o uso das mídias sociais como Inteligência Organizacional na empresa Olheiro Digital.

O Olheiro Digital é uma empresa que faz seleções de atletas de lutas e de futebol de uma forma diferenciada, além de oferecer diversos serviços para o aprimoramento do atleta.

Esta pesquisa se torna relevante para a empresa uma vez que ela explicita a real contribuição do relacionamento que a empresa tem com seus clientes pela comunicação estabelecida nas mídias sociais. Neste sentido, a empresa pode melhorar seus processos e incluir elementos da Inteligência Organizacional para tornar-se mais competitiva no mercado, podendo inclusive aumentar as chances da mesma se fixar de fato no mercado.

Este trabalho foi estruturado em seções, sendo que em na primeira seção estão presentes o problema da pesquisa, objetivos geral e específicos e justificativa. Na segunda seção literatura pertinente com conceitos sobre: redes, redes sociais e Inteligência Organizacional e seus elementos.

Na sequência apresenta-se a metodologia da pesquisa, em que faz uso de pesquisa qualitativa e exploratória, assim como pesquisa bibliográfica que serviu de

embasamento teórico. A análise e discussão dos resultados são apresentadas no capítulo 4 e as considerações finais são apresentadas no capítulo 5.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Atualmente, percebe-se a crescente utilização das mídias sociais por brasileiros. Desde assuntos triviais referentes às telenovelas ou *reality shows*, até ações baseadas em estratégia de *marketing* de pequenas e grandes empresas. Encontram-se facilmente diversas pesquisas demonstrando crescimento do interesse dos internautas brasileiros em estar conectados e as organizações têm se mostrado receptivas a essa nova possibilidade de exposição utilizando ferramentas nesses tipos de mídia.

Para as organizações, esse comportamento dos clientes em relação às mídias sociais, oferece um potencial de abrangência de mercado e de comunicação. A utilização de mídias sociais aproxima o relacionamento do cliente com a empresa, e o fato de o consumidor ter esse perfil de estar conectado por mais tempo, oferece também possibilidades de interação e identificação do usuário com a organização.

Hoje, com a internet e, mais especificamente, com as mídias sociais, são os consumidores que criam o conteúdo, formado por opiniões, comparações e avaliações e compartilhado com os outros usuários de redes sociais, que são em primeiro lugar, consumidores. Neste contexto, o consumidor é usuário de redes sociais e assume também outro importante perfil: o de influenciador.

Nesse cenário das redes e redes sociais já foram incorporadas às estratégias de *marketing* de grandes empresas, como meio de comunicação e relacionamentos com seus parceiros e consumidores. Mas isso não é o suficiente. As empresas precisam estar sempre monitorando as redes sociais, ou seja, o conteúdo que é gerado e inserido pelos consumidores. Mas o monitoramento das redes sociais não pode parar nessa coleta de informações. É necessário interpretar, analisar e aí então, ter condições de estabelecer estratégias visando melhorias em seus produtos e serviços. O monitoramento correto de informações propicia ganhos para as informações que podem se tornar um diferencial competitivo, uma vez que os usuários estão à vontade para expressar suas opiniões, desejos, além de gerar um potencial estreitamento do relacionamento e a comunicação entre empresa e consumidor.

É importante perceber que o uso das redes sociais implica em vantagens e desvantagens. Como vantagem, por exemplo, tem-se o fato do maior tempo de

exposição. Uma vez que os usuários estão cada vez mais conectados, a organização que está presente e conectada pode utilizar esse tempo para aumentar sua proximidade e visibilidade com o cliente. Além disso, uma organização preocupada em ocupar seu espaço nas redes sociais também passa uma imagem moderna e interativa, demonstrando sua preocupação em estar onde seu cliente está. Outro aspecto relevante é a questão de custos. Divulgação *online* é muito mais barata do que veicular propagandas em televisão, jornais e outros meios. No entanto, não há apenas vantagens.

Uma desvantagem relevante é o aspecto tempo. Para manter uma página em mídias sociais é necessário disponibilizar tempo para manter a mesma atualizada e dinâmica, a fim de evitar a sensação de abandono ou de desinteresse por esse meio. O usuário quer a organização presente de fato na sua rotina, não apenas ocupando um espaço sem ter atualizações.

Além disso, não há controle das informações. Por proporcionar essa dinâmica entre usuário e empresa, comentários ou informações negativas podem ser postados, influenciando diretamente outros usuários, antes mesmo da empresa conseguir se posicionar. Sendo assim, os elementos presentes nos processos de Inteligência Organizacional, se utilizados corretamente, têm o potencial de gerar um diferencial competitivo, além de conhecimento para a formulação de novas estratégias.

Pode-se assim dizer que as mídias sociais têm a capacidade de serem vistas como ferramentas de estratégia competitiva e nessa perspectiva uma questão a ser resolvida é: De que forma as mídias sociais contribuem para os processos de Inteligência Organizacional para o desenvolvimento da empresa Olheiro Digital?

1.2 OBJETIVOS

A pesquisa está relacionada a um objetivo geral e dele derivam-se os específicos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as contribuições das mídias sociais nos processos de inteligência da empresa Olheiro Digital.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para a realização desse objetivo foram traçados os objetivos específicos, que detalham as ações a serem realizadas no decorrer desta pesquisa:

- a) identificar quais processos do ciclo de Inteligência Organizacional estão presentes na organização;
- b) verificar nas mídias os elementos que facilitam os processos de Inteligência Organizacional;
- c) comparar os resultados empíricos com a Teoria da Inteligência Organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVA

A ComScore, companhia líder em tecnologia de internet que mede o que as pessoas fazem enquanto elas navegam pelo universo digital, divulgou recentemente o relatório anual 2013 *Brazil Digital Future in Focus*, que analisa como as principais tendências no uso da internet – mídia social, vídeo on-line, anúncios digitais, dispositivos móveis e buscas -, estão determinando o mercado atual e as tendências para 2013.

Para Alex Banks, diretor executivo da ComScore para Brasil e Vice-Presidente na América Latina, o cenário digital brasileiro mostrou uma mudança significativa em 2012, causada pela forte ascensão das Redes Sociais. “À medida que esses veículos continuem a crescer, estarão promovendo novas e excitantes oportunidades para meios de publicação que querem atrair audiências e empresas que desejam alcançar consumidores” (COMSCORE, 2013).

Ele destaca ainda alguns dos principais tópicos do relatório 2013 *Brazil Digital Future in Focus*: No Brasil, os consumidores passam mais de 27 horas por mês on-line em seus computadores, representando a média mais alta em termos de interação entre todos os oito mercados latino-americanos analisados; as redes sociais concentraram a maior parte do tempo gasto com internet no Brasil – 36%.

Assim como esta pesquisa, existem muitas outras que apontam o crescimento da importância das redes sociais para os brasileiros.

Conforme mencionado anteriormente, esse potencial gerado nas redes sociais pode ser bem aproveitado para gerar Inteligência Organizacional. Nesse sentido, a pesquisa proposta contribuirá com as reflexões teóricas a respeito de Inteligência Organizacional nos aspectos: comunicação, memória, aprendizado, cognição e raciocínio organizacionais, aliando cada elemento à sua utilidade estratégica.

Academicamente, tem-se uma oportunidade de estudo, para entender como funciona esse novo paradigma informacional baseado no imediatismo das redes sociais e também na proximidade das organizações com seus clientes. Assim como para as empresas, pois uma vez que essa nova possibilidade esteja mapeada, pode-se melhor de suas possibilidades, seja para atração de novos clientes, divulgação da marca ou de produtos ou até mesmo por uma questão de sobrevivência no mercado atual.

A realização desta pesquisa justifica-se pela potencial aplicação na empresa Olheiro Digital e pelas suas contribuições teóricas para o curso de Gestão da Informação uma vez que há pouco material para estudo referente a esse tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção aborda a temática relacionada ao objeto de pesquisa. São descritos os conceitos sobre redes, redes sociais e Inteligência Organizacional.

2.1 REDES

Segundo Marteleto (2001, p.) redes podem ser “sistema de nodos e elos; uma estrutura sem fronteiras; uma comunidade não geográfica; um sistema de apoio ou um sistema físico que se pareça com uma árvore ou rede.”

No entanto, para Olivieri (2003, p.1)

redes são sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de causas afins. Estruturas flexíveis e estabelecidas horizontalmente, as dinâmicas de trabalho das redes supõem atuações colaborativas e se sustentam pela vontade e afinidade de seus integrantes, caracterizando-se como um significativo recurso organizacional para a estruturação social.

Castells (2000) define rede como um conjunto de nós interconectados, partindo do conceito de que nó é o ponto no qual uma curva se entrecorta. Uma estrutura em rede significa que seus integrantes se ligam horizontalmente a todos os demais, diretamente ou através dos que os cercam. O conjunto resultante é como uma malha de múltiplos fios, que pode se espalhar indefinidamente para todos os lados, sem que nenhum dos seus nós possa ser considerado principal ou representante dos demais.

Costa (2003, p.73) coloca que a rede “é uma forma de organização caracterizada fundamentalmente pela sua horizontalidade, isto é, pelo modo de inter-relacionar os elementos sem hierarquia”. Sendo assim, uma estrutura não-linear, descentralizada, flexível, dinâmica, sem limites definidos e auto-organizável, estabelece-se por relações horizontais de cooperação.

As interações, que movimentam as redes, são representadas por relações sociais, econômicas, de trabalho, etc., que, essencialmente, possibilitam o compartilhamento de informação e de conhecimento. Dependendo dos interesses que movimentam as interações na rede, esta pode ser fracionada em grupos que geralmente garantem vantagens para a própria rede, isto por mobilizarem atores que estejam envolvidos com uma temática específica. Favorecem, igualmente, ligações

entre atores com o poder de direcionar os fluxos de informação a indivíduos que partilham de interesses comuns, proporcionando maiores condições para a inovação.

2.2 REDES SOCIAIS

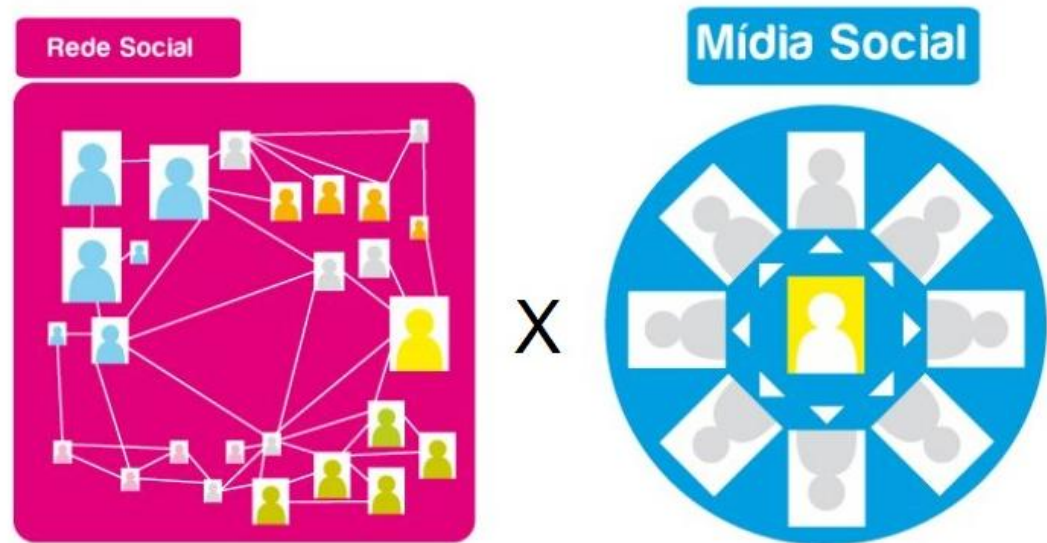
Segundo Marteleto (2001), as redes sociais representam “[...] um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados”. A autora ressalta que só nas últimas décadas o trabalho pessoal em redes de conexões passou a ser percebido como um instrumento organizacional, apesar de o envolvimento das pessoas em redes existir desde a história da humanidade. Nas redes sociais há a valorização dos elos informais e das relações, em detrimento das estruturas hierárquicas. Hoje o trabalho informal em rede é uma forma de organização humana presente na vida cotidiana e nos mais diferentes níveis de estrutura das instituições modernas.

As redes sociais são normalmente associadas a um grupo de atores (nós) e suas conexões (DEGENNE e FORSÉ, 1999; SCOTT, 2000; WASSERMAN e FAUST, 1994). No ciberespaço, essas redes tornam-se complexas pela apropriação de um novo meio de interação mediada pelo computador (BOYD, 2006).

2.3 REDES SOCIAIS x MÍDIAS SOCIAIS

Redes sociais, portanto são espaços de exposição nos quais o indivíduo se relaciona diretamente com um ou mais indivíduos, formando grupos excludentes ou não, baseados em interesses comuns, os quais juntos formam uma rede de relacionamento. Já as mídias sociais são ferramentas online que são utilizadas para divulgar conteúdo ao mesmo tempo em que permitem alguma relação com outras pessoas. A Figura 1 ilustra essa relação.

FIGURA 1 – REDE SOCIAL x MÍDIA SOCIAL



Fonte: Felix (2010).

Segundo Felix (2010) dificilmente haverá uma Rede Social sem uma Mídia social, afinal para ser rede social, tem de estar inserida em algum meio. Entendendo que este meio está na web, e está aberto à exposição de todos, ou de parte de um grupo, torna-se uma mídia para o usuário. No entanto, é possível ser uma Mídia Social sem ser uma Rede Social. Afinal, caso as pessoas apenas postem algo, sem que haja inter-relação entre elas de forma alguma, elas não irão formar uma Rede Social, mas não deixarão de estar fazendo uso de uma Mídia Social. A Figura 2 ilustra essa relação.

FIGURA 2 – MÍDIA SOCIAL E REDE SOCIAL: A RELAÇÃO



Fonte: Felix (2010).

Sendo assim, as redes sociais por estarem associadas às conexões entre usuários, e as mídias sociais por disponibilizarem espaço para o usuário divulgar seus interesses, essas ferramentas podem contribuir, de forma efetiva, para a compreensão e elaboração de melhores estratégias para o processo de Inteligência Organizacional e, conseqüentemente, para o funcionamento do contexto organizacional. Na próxima seção será explicado o conceito e a abrangência do termo Inteligência Organizacional.

2.4 INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

Haeckel e Nolan (1993) definem a inteligência da organização como sua habilidade para lidar com a complexidade, ou seja, sua capacidade de capturar, compartilhar e extrair o significado dos sinais de mercado. Para os autores, “quociente de inteligência” de uma organização é determinado por três atributos:

- a) Conexão: Capacidade de acesso a conhecimentos e informação. Esse atributo significa que fontes de informação, mídias, locais e usuários estão interligados de modo que as informações precisas podem ser capturadas e disponibilizadas para os usuários certos, no tempo e local certos.
- b) Partilha: Capacidade de integrar e compartilhar informações. Esse atributo significa que pessoas em uma organização podem

compartilhar dados, interpretações de dados, bem como seus entendimentos dos principais processos da organização.

- c) Estruturação: Capacidade de extrair significado dos dados. Esse atributo significa que a percepção ou o sentido é obtido pela correspondência e pelas correlações entre informações de fontes múltiplas, de modo que alguma forma de padrão ou tendência possa surgir. (CHOO, 2011)

Para Glynn (1996) a Inteligência Organizacional é a capacidade de uma organização para processar, interpretar, codificar, manipular e acessar informações de maneira proposital e direcionada a metas, para que a organização possa fortalecer seu potencial de adaptação no ambiente em que se encontra.

Segundo Matsuda (1992), a Inteligência Organizacional é um processo composto por cinco partes: Memória, cognição, raciocínio, aprendizado e comunicação organizacionais, Conforme Quadro 1.

QUADRO 1: PROCESSO INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL - MATSUDA (1992).

Memória Organizacional	Refere-se à capacidade de preservar, recuperar e utilizar dados e informações decorrentes de experiências vivenciadas pela organização, com finalidade de aprender com elas.
Aprendizagem Organizacional	Refere-se à capacidade e às atividades de busca, coleta, percepção, análise, síntese e compreensão dos ambientes interno e externo da organização.
Raciocínio Organizacional	Refere-se à definição de estratégias para prevenção, disseminação e tratamento de problemas organizacionais, além da solução destes, aproveitando-se as oportunidades presentes no ambiente da organização.
Cognição Organizacional	Refere-se à capacidade de uma organização de identificar e armazenar conhecimento resultante de experiências individuais e, ainda, de modificar seu comportamento de acordo com os estímulos percebidos no

	ambiente. Além disso, implica a utilização de suas experiências e percepções para produzir novos comportamentos, mais adequados ao ambiente em que se situa.
Comunicação Organizacional	Refere-se à troca de dados, informações e conhecimentos que fluem em uma organização, além daquelas trocas que ocorrem entre uma organização e seus ambientes interno e externo.

Fonte: HUDZINSKI, 2012.

Segundo Lopes e Moresi (2011) o processo de Inteligência Organizacional apresenta um inter-relacionamento entre os cinco componentes, que se dá em ciclos recorrentes, sem ordem predeterminada e, ao mesmo tempo, com pontos equidistantes do centro, dando ênfase ao aspecto holístico dessa inteligência, conforme demonstrado na Figura 1.

FIGURA 3 - PROCESSO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL



Fonte: Lopes e Moresi (2011)

A seguir serão detalhados cada um dos componentes do processo de Inteligência Organizacional.

2.5 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

Segundo Almeida (2006) existem duas possibilidades: a existência de uma memória da organização, o que pressupõe que a empresa é uma entidade capaz de lembrar, em algumas situações, de forma semelhante aos seres humanos; e a consideração de que a memória da organização é uma metáfora para representar a memória declarativa humana, relacionada a fatos e a eventos.

Em relação à primeira possibilidade, surgem questões relativas à identificação dos mecanismos de que se vale a organização para aprender, produzir conhecimento e retê-lo. Em relação à segunda possibilidade, as questões dizem respeito à extensão e à expressividade da metáfora, conforme observa Izquierdo (2004, p.) ao dizer que “[...] embora seja interessante como metáfora, não é útil comparar ou assemelhar de maneira direta a memória dos animais, incluindo entre eles, nós, os seres humanos com a memória histórica ou com a memória dos computadores [...] as analogias não são válidas em termos de significado nem em nível de mecanismos”.

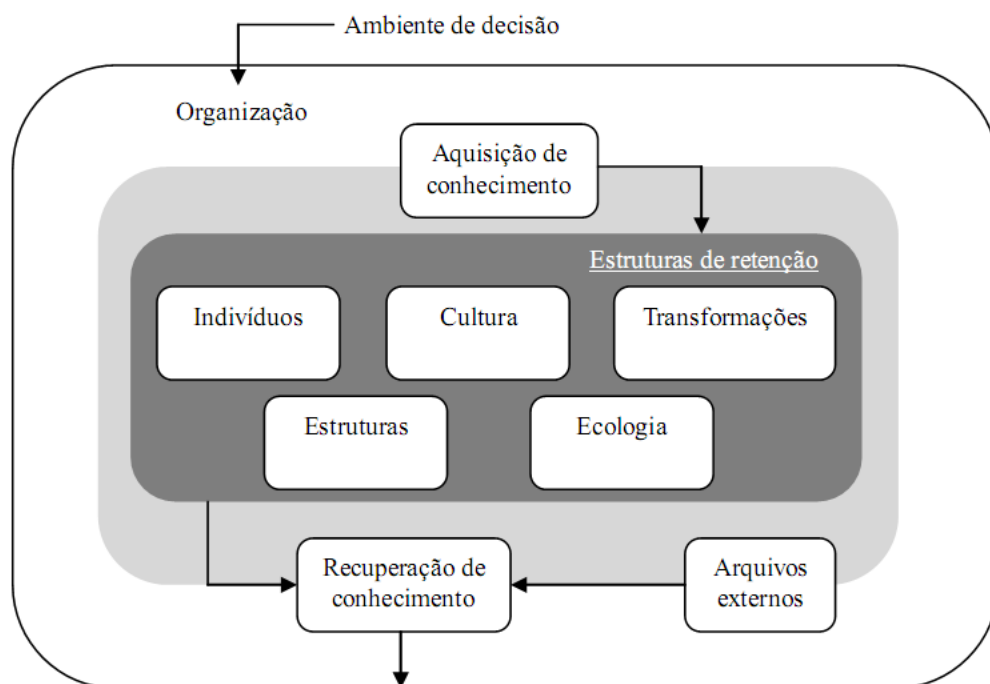
De forma geral a memória organizacional pode ser definida como um sistema capaz de armazenar as coisas percebidas, experimentadas ou vividas para além da duração da ocorrência atual, e permitir recuperá-las posteriormente (LEHNER e MAIER, 2000). É o conhecimento de como fazer as coisas, a forma de abordar os problemas e questões, como tratar uns aos outros (Jackson, 2007). A memória organizacional se preocupa com a reutilização e compartilhamento deste tipo de conhecimento (ACKERMAN e HADVERSON, 2000) para usá-lo nas atividades atuais, melhorando assim a eficácia organizacional (Stein, 1995). O conceito de memória organizacional está intrinsecamente vinculado ao conceito de aprendizagem organizacional (LEHNER e MAIER, 2000; ATWOOD, 2002; ACKERMAN e HALVERSON, 2004). A memória e a aprendizagem organizacional são processos sociais profundamente enraizados e a eficácia organizacional é alcançada através de uma integração sinérgica de uma cultura de compartilhamento de conhecimentos e recursos tecnológicos (HATAMI, GALLIERS, 2003). Segundo Jackson (2007) a utilização de processos dentro da organização que preenchem e utilizam a memória organizacional, garantem que a memória organizacional seja armazenada ao longo do tempo e a acessam quando for necessário, é aprendizagem organizacional. Mas, para que uma organização possa aprender, os

resultados das experiências passadas (a memória organizacional propriamente dita) devem estar disponíveis para cada indivíduo da organização (ACKERMAN, 1998).

Segundo Stein (1995) a memória organizacional é o meio pelo qual o conhecimento do passado é exercido sobre as atividades presentes, resultando em níveis mais altos ou mais baixos de eficácia organizacional. A memória organizacional é fundamental para o processo construtivo e evolutivo dos demais componentes

Walsh e Ungson (1991) abordam o conteúdo de memória organizacional com ênfase nos processos de aquisição, retenção e recuperação do conhecimento no ambiente organizacional. Esses processos estão interligados a partir, do que os autores denominam como, estrutura da memória organizacional. Essa estrutura está ilustrada nas Figuras 4 e 5.

FIGURA 4: ESTRUTURA DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL



Fonte: Adaptado de Walsh e Ungson (1991)

FIGURA 5 - ARQUITETURA DOS SISTEMAS DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL



Fonte: Sasieta, Bepler e Pacheco (2011)

Euzenat (1996) explica que memória organizacional é um repositório do conhecimento e o know-how do conjunto dos indivíduos que trabalham em uma organização, tendo por finalidade preservar o conhecimento, a fim de permitir a socialização, uso, reuso, inovação e transformação do mesmo. Pode ser comparada a uma rede virtual sobre o ser humano e a experiência do mesmo (tácita ou representada explicitamente) disponível em uma organização (FERRO JUNIOR, 2008).

Com o conceito primário, a memória organizacional tem a finalidade de prover meios para que conhecimentos do passado subsidiem ações e decisões do presente (WALSH e UNGSON, 1991). É importante estabelecer formas para acesso ao acervo de objetos armazenados, além de concentrar os diversos recursos dispersos na instituição. Para viabilizar processo de localização do conhecimento, deve ser utilizadas estruturas de retenção ou memórias organizacionais para o armazenamento do conhecimento. Uma das formas de se facilitar ou de tornar mais prática esta localização é a definição de um processo que leve em conta todas as variáveis ou sinais importantes para a organização (MORESI e LOPES, 2011).

Segundo Lopes e Moresi (2011) o armazenamento se refere à forma como a organização cuida da preservação de aspectos necessários para suas operações. Isto envolve aspectos estratégicos e tecnológicos. É sabido que a informação está presente de forma descentralizada na organização e é necessária uma modelagem organizacional para que o destino da informação ocorra de forma apropriada.

Nesta perspectiva, conforme Almeida (2006), “a estrutura da memória consiste de cinco locais de armazenamento dentro da organização: indivíduos,

cultura, transformações, estruturas, ecologia; e um fora da organização: arquivos externos”:

Os indivíduos, membros de uma organização, retêm informação a partir de suas próprias experiências diretas. Essa informação pode ser retida na memória do indivíduo ou, mais sutilmente, em suas estruturas de crenças e valores;

A cultura organizacional é a forma aprendida de perceber, pensar e sentir os problemas da organização que são transmitidos aos seus membros. Incorpora experiências passadas que são úteis para lidar com o futuro. A informação cultural é armazenada pela linguagem, pelas experiências compartilhadas, pelos símbolos, pelas sagas, histórias e boatos. Essa informação é retida no processo de comunicação entre os membros e, assim, armazenada na coletividade supraindividual.

A informação logística, que guia a transformação de uma entrada (por exemplo, dados sobre um material, sobre um novo funcionário, ou sobre um pedido de um cliente) em uma saída (por exemplo, um produto final, um membro veterano da empresa ou o atendimento ao pedido de um cliente), está incorporada na própria transformação. As transformações, que ocorrem por toda a empresa como práticas de trabalho estão em constante transformação e são construídas sobre experiências passadas.

A estrutura organizacional influencia o comportamento dos indivíduos e sua relação com o ambiente. As funções ou papéis dos indivíduos envolvem a determinação de posições particulares na sociedade e são um repositório no qual a informação sobre a organização é armazenada. Os papéis individuais fornecem a ligação entre as memórias individuais e a memória organizacional, na medida em que esses papéis se tornam padronizados ao longo do tempo, descrevendo a diferenciação de tarefas, o repositório que armazena papéis individuais é aplicável também à organização;

A estrutura física ou a ecologia do local de trabalho codifica e revela informações. A configuração física ajuda a moldar e reforça as prescrições de comportamento dentro da organização. A ecologia do local de trabalho, dessa forma, retém informação sobre uma organização e sobre seus membros;

A importância dos arquivos externos reside no fato de que a organização, por si própria, não é o único repositório de seu passado. Quando ocorrem falhas na

memória de um indivíduo, ele busca a ajuda de colegas para relembrar sobre um evento. Da mesma forma, uma organização está em um ambiente em que outras instituições acompanham suas ações. Embora não façam parte da memória de uma organização, essas fontes guardam informações sobre o seu passado que podem ser recuperadas.

Em relação à estratégia, deve-se ter a prioridade na preservação de criação de contexto para geração de novos relacionamentos sob os aspectos sociais e tácitos. Sob o aspecto tecnológico há uma necessidade de conversão dos aspectos tácitos para um ambiente sistêmico e estruturado de forma qualitativa e quantitativa. O alinhamento da estratégia pela sistematização de uma memória organizacional cria possibilidade para geração de *feedback* frente aos objetivos e metas estabelecidos no processo decisório e cognitivo.

Os métodos de recuperação são essenciais para as organizações. De forma simplificada isto deve abranger que a informação esteja disponível ao acesso físico e lógico por pessoas que necessitem da informação. A recuperação pode ocorrer de forma explícita e objetiva ou de forma subjetiva, de recuperação da informação, com base em hipóteses e inferências na criação do contexto. Dessa forma, a recuperação da informação a partir das estruturas de retenção e do caráter dos aspectos geradores da memória organizacional pode variar de modo automático a controlado (ALMEIDA, 2006).

A recuperação automática no nível individual diz respeito às situações onde a informação sobre as decisões do presente é extraída intuitivamente, como função da execução de uma sequência de ações estabelecidas e rotineiras. No nível organizacional, a recuperação automática ocorre quando comportamentos presentes são baseados em práticas anteriores e, em seguida, codificados em transformações, estrutura, cultura e ecologias.

A recuperação controlada varia em função da forma de retenção considerada. Indivíduos podem recuperar a informação fazendo analogias com decisões coletivas do passado, e podem, individualmente, ajudar colegas a relembrar. Nesse sentido, memórias individuais diversas e conflitantes possibilitam um processo de recuperação mais efetivo. A informação sobre o processo estímulo-resposta de decisões passadas pode ser conscientemente recuperados, por um indivíduo ou conjunto de indivíduos, com ou sem o uso de tecnologia.

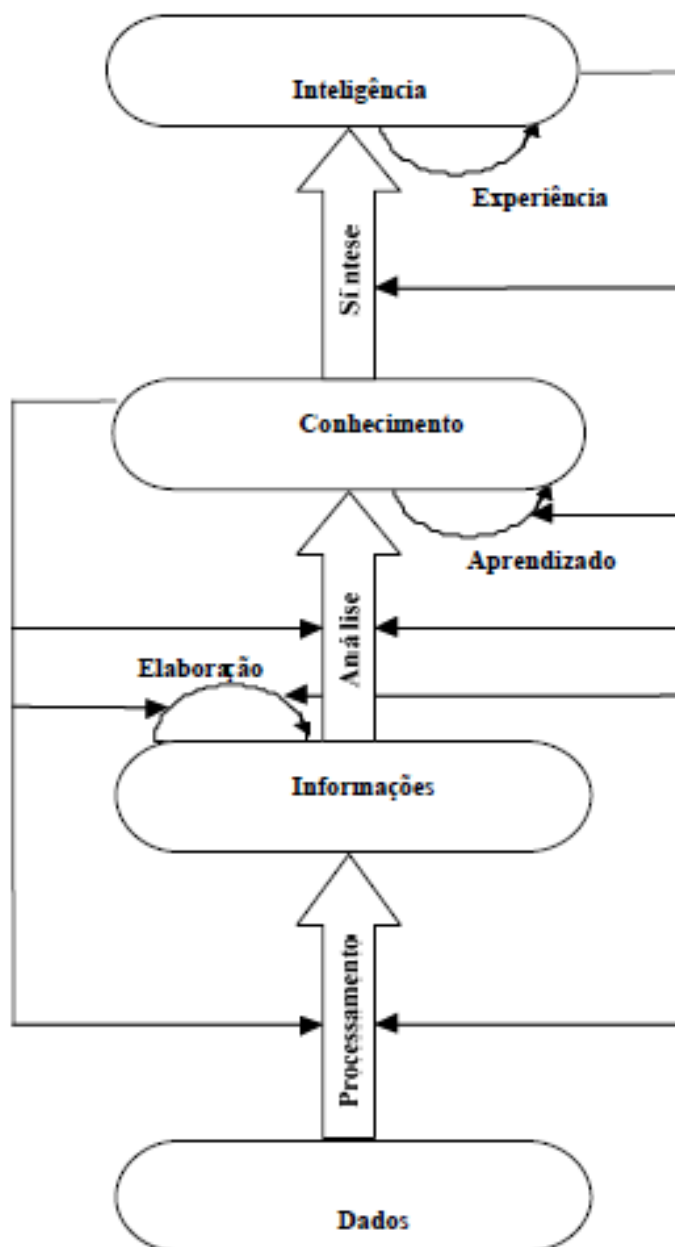
A recuperação é complexa de acordo com as formas de armazenamento em questão. Os aspectos explícitos são simples sob a ótica de que a informação está inserida em algum tipo de meio. Porém, no âmbito tácito, a complexidade se eleva, frente às perspectivas de interpretação, comunicação e significado a ser buscado que se dá pela experiência de outrem. Todo o processo de inteligência, considerando aspectos cognitivos, racionais e de comunicação podem estar comprometidos pela falha do processo de recuperação da informação requerida.

2.6 COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL

Segundo Alves (2009) a cognição é a forma como as pessoas adquirem, armazenam e usam conhecimento. Portanto, cognição é a busca, processamento e utilização de informações, que gera um significado efetivo para a organização. Cognição é um processo mental humano associado à análise e ao processamento da informação para resolução de problemas e tomada de decisão.

Hayes e Allinson (1994) afirmam que a Cognição Organizacional está relacionada à forma como as pessoas adquirem, armazenam e utilizam o conhecimento. No âmbito organizacional isto se caracteriza na busca, coleta, processamento, análise e síntese das informações. Dessa forma a cognição tem suas funções base na utilização de informações, para gerar significados efetivos nas organizações. A Cognição Organizacional é um processo desenvolvido pela organização no tocante à identificação de padrões, à captação de dados, ao processamento e organização de informações em bancos de memória, realizando análise, diagnóstico e produzindo conhecimento sobre situações complexas que dão suporte à inteligência na qual o propósito é apoiar o processo de tomada de decisão no ambiente que está sendo analisado. De forma macro, a Figura 6 ilustra este processo.

FIGURA 6 – COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL



Fonte: Lopes (2009, apud MORESI 2000)

Com isso, deve haver um tipo de processamento para elaboração e consolidação destes dados em informações. Alimentando o processo analítico, que é cíclico, são gerados conhecimentos. O conhecimento é definido como informação de valor agregado aplicada a um problema (LOPES, 2009).

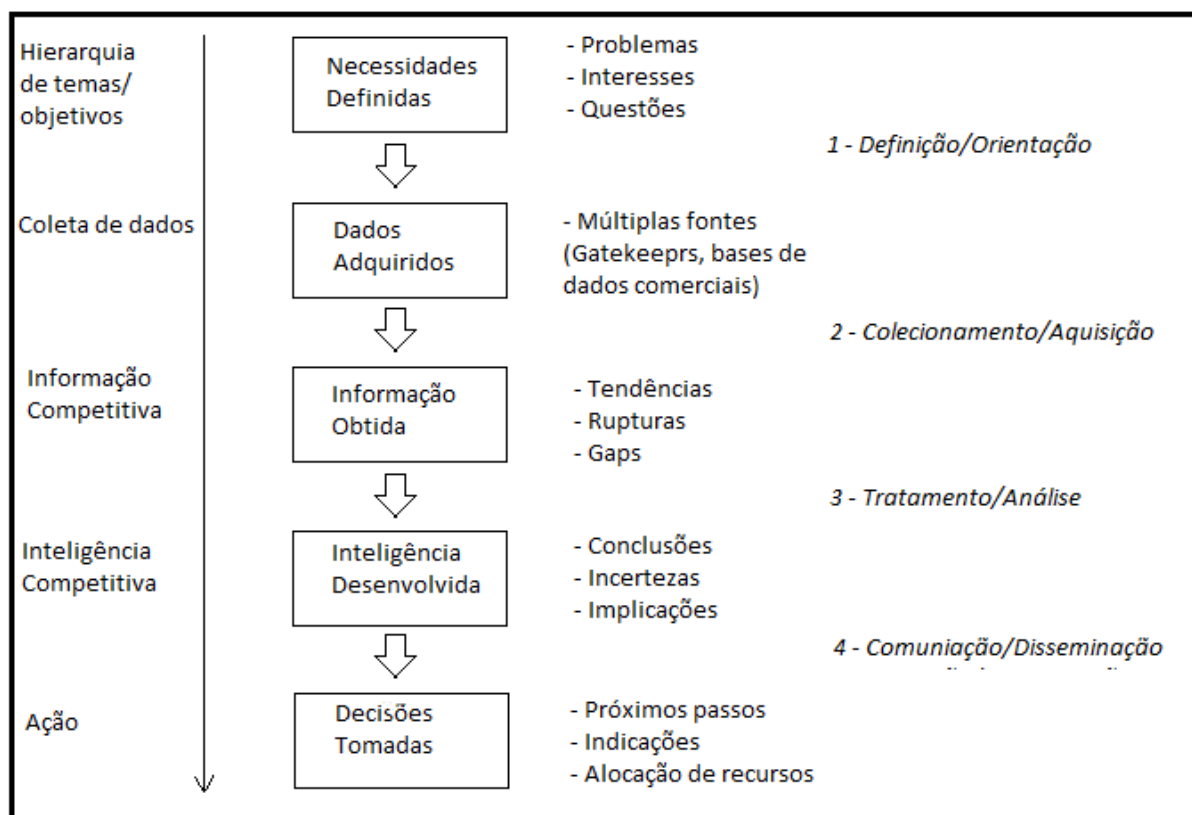
Davenport e Prusak (1998) conceituam o conhecimento como um fluido misto de experiências, valores, informação contextual e conhecimento que fornece uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informação. Ele tem origem e é aplicado na mente das pessoas. Nas organizações, ele está frequentemente embebido, não só nos documentos e repositórios, mas também nas rotinas, processos, práticas e normas. Em resumo, este produto se dá a partir do aprendizado contínuo que é finalizado com a síntese e experiência agregada na transformação em inteligência (LOPES, 2009, p. 42).

De forma funcional, nas organizações existem grupos e/ou equipes responsáveis pelo processamento, análise e divulgação das informações de seu domínio, para o alinhamento à estratégia organizacional. Destacam-se os procedimentos, que devem seguir diretriz tecnológica única, para evitar retrabalhos e desalinhamento das informações entre áreas distintas. Conforme Tholt (2006) alguns direcionamentos para diretrizes de análise são:

- a) definição do problema;
- b) geração de hipóteses;
- c) coleta de informações;
- d) avaliação de hipóteses (interpretação);
- e) seleção da hipótese mais provável;
- f) monitoração continua.

A Figura 7 ilustra este processo, desde a necessidade de informação à tomada de decisão (LOPES e MORESI, 2011).

FIGURA 7 – NECESSIDADE DE INFORMAÇÃO PARA TOMADA DE DECISÃO



Fonte: Lopes (2011)

De forma consolidada a Cognição Organizacional tem como requisito observar as complexidades para manipular e transformar informação sobre o mundo real, tal como compreender o ambiente interno e externo da organização, com o fim de influenciar as futuras evoluções da organização (LOPES, 2009, p. 44).

Após a revisão dos conceitos sobre a Cognição Organizacional evidencia-se que os principais imperativos são: busca e coleta, processamento, análise e percepção, síntese. Na busca e coleta de informações, a organização precisa observar seletivamente a quantidade de sinais criados em um ambiente dinâmico, interpretar as mensagens confusas e perceber os indícios relativos às suas atividades e objetivos (CHOO, 1998). Faz-se necessária a busca e coleta pelas principais variáveis ambientais internas ou externas que em termo ou função influenciam o direcionamento e as ações organizacionais. Estas variáveis podem ser

identificadas a partir do sistema no qual a organização está inserida, das condições regulatórias, econômicas, culturais, dentre outras.

É pertinente distinguir busca e coleta. Conforme Lopes (2002), a busca é um ato ou efeito de buscar; procura com o fim de encontrar alguma coisa; investigação cuidadosa: pesquisa, exame; procura minuciosa: revista, exame; movimento íntimo para alcançar um fim. Já a coleta possui foco na obtenção de dados por meio de diversos métodos e fontes que podem ser conhecidas, descentralizadas, dentre outras. O processamento pode ser caracterizado por aspectos físicos e lógicos. Os aspectos físicos em aspectos quantitativos ligados aos tipos de manipulação de variáveis pela busca e coleta para a criação de contexto dos dados. No caso dos lógicos, isto se dá pela forma como está sendo efetuada esta concepção. É importante destacar que para a cognição o tempo gasto para consolidação das informações, bem como validação destas para a tomada de decisão, é fundamental. A definição de uma diretriz processual e tecnológica única para tratamento e divulgação das informações estratégicas pelas áreas funcionais é um diferencial a ser buscado atualmente (LOPES, 2009).

Com relação à análise e percepção, Moresi (2001), afirma que se faz necessária uma compreensão organizacional incluindo a autoavaliação no cenário externo e avaliação de outras organizações e, de modo geral, das diversas condições ambientais. Para isto são realizados testes para coletar informações ambientais.

Sob a perspectiva da informação, qualquer mudança ou desenvolvimento no ambiente externo cria sinais e mensagens, que uma organização deve estar atenta. Alguns desses sinais são fracos (difíceis de serem detectados), muito são confusos (difíceis de serem analisados) e outros são espúrios (não indicam mudanças verdadeiras) (MORESI, 2001). Portanto, a necessidade de integração das informações externas e internas é de fundamental importância para alinhamento e adaptações cabíveis às estratégias. Sobre tudo, na busca por uma estrutura formal e ferramentas adequadas para esta finalidade, sendo incumbência das áreas envolvidas. Entretanto, antes dessa integração, é necessário enfatizar que a fase de análise deve ser distinta da coleta de informações (LOPES, 2009).

De acordo com Xu e Chen (2005), vínculos podem ser conceituados como a forma de se estabelecer relacionamentos entre registros de dados e informações

sobre entidades e suas associações em grande escala de dados brutos, convertendo-as em uma representação de rede. Para Moresi (2001), a perícia na percepção caracteriza-se como o olhar crítico de uma organização, ou seja, a observação analítica para processos relevantes e de aspecto transcendental para oportunidades invisíveis. Esta análise pode ser conceituada de duas formas: por dados e por conceitos (LOPES, 2009).

A análise direcionada por conceitos está no lado oposto do espectro ao da análise direcionada por dados. As perguntas a serem respondidas não têm limites organizados e, existem muitas incógnitas, ou seja, está baseada na incerteza e na complexidade. Estes tipos de análise devem: considerar os detalhes adicionais sobre as variáveis já incluídas no processo cognitivo; buscar e identificar outras variáveis; incluir as informações relativas ao valor atribuído às variáveis já incluídas na análise; definir quais informações relativas a quais variáveis são as mais importantes e como elas se relacionam entre si. Com isto, no processo de melhoria da análise cognitiva, é necessário uma melhor compreensão dos processos estratégicos que as organizações devem manter. Este detalhe influencia diretamente as implantações estratégicas para os meios que auxiliam e melhoram a tomada de decisão organizacional. Isto pode ser caracterizado “pela geração de premissas: incluindo as premissas para decisão, ou seja, premissas de valor e reais” (MORESI, 2001). Isto possibilita o desenvolvimento de hipóteses que direcionam para uma pesquisa mais eficiente e eficaz na busca pela informação estratégica (LOPES, 2009).

2.7 RACIOCÍNIO ORGANIZACIONAL

O raciocínio é a capacidade que a organização adquire de prever e resolver situações e problemas organizacionais, no intuito de antecipar na solução. Proporciona a definição de novas estratégias em direção à infra-estrutura tecnológica, produção do conhecimento, eficiência na transferência de conhecimento entre pessoas e as organizações sempre que houver alteração no ambiente. É considerado um dispositivo de prevenção e tratamento de problemas organizacionais, além de usar o conhecimento para avaliar ameaças e

oportunidades (FERRO JUNIOR, 2008)

Matsuda (1992) define o raciocínio organizacional como a condição que a organização adquire de prever e resolver situações e problemas organizacionais. Nisto se aplica a eficiência para melhor tomada de decisão. Nas organizações, a tomada de decisão formal é estruturada por procedimentos e regras que especificam papéis, métodos e normas. A ideia é que as regras e rotinas esclareçam o necessário processamento de informação diante de problemas complexos, incorporem técnicas eficientes e confiáveis aprendidas com a experiência e coordenem ações e resultados dos diferentes grupos organizacionais (CHOO, 1998).

É importante destacar que para se efetuar uma escolha totalmente racional, o indivíduo teria de identificar todas as alternativas disponíveis, prever as consequências de cada alternativa e avaliar essas consequências de acordo com seus objetivos e preferências. Sendo necessárias informações sobre a situação atual - que alternativas estão atualmente disponíveis ou devem ser consideradas. Em seguida, são necessárias informações sobre o futuro - quais as consequências de cada uma das ações alternativas. Também, são necessárias informações sobre como caminhar do presente para o futuro - que valores e preferências devem ser usados para escolher a alternativa que, de acordo com o conjunto de critérios, será capaz de alcançar os resultados desejados. Choo (1998), a racionalidade é limitada, no mínimo, por três razões:

- a) a racionalidade requer um conhecimento total e previsão das consequências de cada escolha. Na verdade, o conhecimento das consequências é sempre fragmentário;
- b) como as consequências pertencem ao futuro, a imaginação deve suprir a falta de experiência para avaliá-las. Mas a previsão de valores é sempre imperfeita;
- c) a racionalidade requer escolher entre todos os comportamentos alternativos possíveis. No comportamento real, apenas algumas dessas possíveis alternativas vêm à mente.

Para suprir essas limitações, uma alternativa é o conceito proposto por Ferro Júnior (2007), definindo que o Raciocínio Organizacional como a capacidade que surge a partir da interação com os outros quatro elementos (memória, cognição, aprendizado e comunicação) para manter a eficiência da estrutura organizacional.

Esta dependência é evidente, principalmente pela referência à definição de estratégias para prevenção, dissimulação e tratamento de problemas organizacionais, além da solução dos mesmos e de aproveitar as oportunidades presentes no ambiente da organização. Para definição destas estratégias e tomada de decisão, há também uma necessidade intrínseca de outros componentes como o armazenamento e recuperação, processos de busca e comunicação. Sendo primordial que:

[...] Num mundo como esse, o recurso escasso não é a informação; é a capacidade de dar atenção à informação. A atenção é o principal gargalo na atividade organizacional, e esse gargalo torna-se ainda mais estreito à medida que nos aproximamos do topo das organizações (SIMON, apud CHOO, 2002).

Os principais requisitos identificados para o Raciocínio Organizacional apontam para a solução de problemas organizacionais e o desenvolvimento de estratégias para prevenção de problemas (LOPES, 2009).

Após a revisão dos conceitos sobre o Raciocínio Organizacional evidencia-se que os principais imperativos são: inovação, incerteza, pensamento sistêmico, pensamento estratégico.

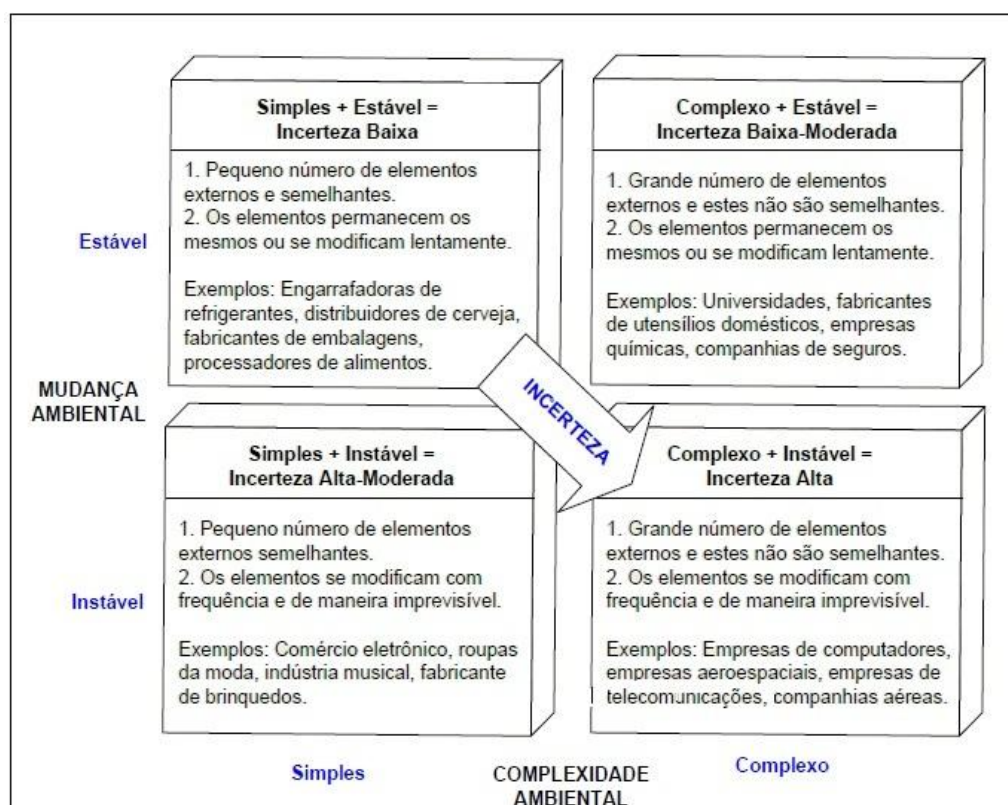
A adoção da Inovação, segundo Tornatzky e Fleischer (1990), não é um processo individual, mas depende do contexto organizacional, exigindo o envolvimento de todos e participação dos diversos níveis hierárquicos. A tomada de decisão se dá em três etapas: definição do problema; busca de soluções; escolha de alternativas (LOPES, 2009).

Mañas (1993) destaca ainda que “a inovação é fruto de um trabalho complexo de descobrimento, planejamento e análise, que permite tomar decisões e provocar consequências, mais ou menos previsíveis, dependendo do nosso envolvimento nas fases comentadas.” Complementando esta definição de inovação, Roberts (1984) afirma que “a organização e a direção dos recursos, tanto humanos quanto econômicos, com a finalidade de aumentar a criação de novos conhecimentos; a geração de ideias e técnicas que permitam obter novos produtos, processos e serviços e melhorar os já existentes; o desenvolvimento de ideias e protótipos de trabalho; e a transferência destas mesmas ideias para as fases de fabricação,

distribuição e uso”.

Incerteza significa que os tomadores de decisão não dispõem de informações suficientes sobre os fatores ambientais e encontram dificuldades na previsão das mudanças externas. A incerteza aumenta o risco de falha das respostas organizacionais, tornando difícil o cálculo dos custos e das probabilidades relacionadas com as alternativas de decisão. As características do domínio ambiental que influenciam a incerteza são a medida na qual o domínio externo é simples ou complexo e os eventos são estáveis ou instáveis (DAFT, 2003), conforme ilustra a Figura 8.

FIGURA 8– COGNIÇÃO ORGANIZACIONAL



Fonte: Lopes (2009)

O pensamento sistêmico é considerado como a pedra fundamental da organização que aprende e funciona como um elo para fundir teoria e prática. O pensamento sistêmico visa ajudar as pessoas a enxergar as coisas como parte do todo e não como peças isoladas, bem como, criar e mudar a sua realidade. É um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas

desenvolvido ao longo do tempo, através da percepção do mundo como uma rede integrada de relacionamentos. Senge (1998) afirma que o pensamento sistêmico pode ser considerado em três diferentes aspectos: a prática, os princípios e a essência.

Todos estes aspectos devem ser considerados simultaneamente; além de um conjunto de atividades e ferramentas, é também um conjunto de princípios teóricos que ajuda a entender os seus fundamentos lógicos. Mas, a essência é diferente. Esforços empreendidos na essência proporcionariam novas visões de mundo. No caso do pensamento sistêmico, a experiência de vivenciar interligações ajudaria a perceber a importância do todo. Sendo mais objetivo o pensamento sistêmico é um roteiro básico para perceber as estruturas da realidade organizacional. (LOPES, 2009).

Pensamento estratégico, Ohmae (1998, apud SERRA, 2003, p.5), afirma que “[...] a estratégia corporativa é, em duas palavras, a vantagem competitiva.” O objetivo do planejamento estratégico é capacitar a empresa a ganhar, da maneira mais eficiente possível, uma margem sustentável sobre seus concorrentes. A estratégia corporativa, desta forma, significa uma tentativa de modificar o poder de uma empresa em relação aos seus concorrentes, de maneira eficaz. [...] elaborar a estratégia não é apenas planejar, mas pensar e fazer. Não é uma técnica, mas uma forma de gerenciar o negócio de acordo com uma compreensão e perspectivas estratégicas. Não existe uma única ou uma perspectiva estratégica melhor - o pensamento estratégico pode ser estruturado de várias formas. Nenhuma fornece respostas para toda situação, mas da maior parte das abordagens sempre pode ser extraída alguma coisa de valor. Elas têm relevância em circunstâncias particulares ou na realização de uma obra particular. Se elas são compreendidas e as circunstâncias reconhecidas, então é possível formular uma estratégia efetiva e incisiva (PEARSON, 1990, apud MINTZBERG, 2001, p. 20)

De acordo com Andrews (1980, apud MINTZBERG; QUINN, 2001), estratégia é o padrão de decisões em uma empresa, que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve envolver-se, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas,

funcionários e comunidades.

Esse conceito amplia a visão de estratégia, pois, a partir desta, são definidos o tipo de mercado de atuação, o tamanho, a amplitude e a forma de gestão e o relacionamento com os envolvidos no negócio: funcionários, clientes, fornecedores e comunidade de relacionamento (LOPES, 2009).

Hofer e Schendel (1998, p.25 apud MINTZBERG, 2001, p. 19), por sua vez, definem estratégia como “[...] o padrão básico do deslocamento de recursos atual e planejado e das interações ambientais que indicam como a organização irá atingir seus objetivos”. Referem-se à estratégia como padrão constante nas decisões organizacionais, e desta com todos envolvidos no relacionamento do negócio, que visam proporcionar os meios para se alcançar os objetivos. Portanto, o pensamento estratégico é uma oportunidade de estimular a cultura de aprendizagem organizacional nos indivíduos e na organização como um todo (LOPES, 2009).

2.8 APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

O Aprendizado Organizacional, segundo Fleury e Fleury (1995), é “um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir ou não a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento”. Nesse caso, significa então entender compreender e aprender com o passado e discuti-lo com o objetivo de orientar as ações futuras. Para que o aprendizado realmente aconteça, é importante manter esse processo constante.

As organizações que cultivam a aprendizagem organizacional são também denominadas organizações que aprendem ou organizações de aprendizagem, que, segundo Garvin (1993), são organizações com habilidades para criar, adquirir, transferir conhecimentos e modificar comportamentos, refletindo o novo conhecimento e o novo insight. Segundo o autor, as organizações de aprendizagem possuem habilidades em cinco principais atividades: resolução sistemática de problemas, experimentação de novas abordagens, aprendizado com base na própria experiência e história passada, aprendizado por meio de experiências e melhores práticas de outros e a transferência do conhecimento de forma rápida e eficiente por toda a organização.

As organizações de aprendizagem são para Esteves (2002) “organizações que têm dentro de si o embrião da aprendizagem e da inovação”. A organização que aprende é aquela que aprende em conjunto, que lapida e extrai o que o indivíduo tem de melhor, para ser compartilhado e comunicado entre os demais indivíduos do grupo, concorrendo para que a organização se torne reflexiva e indagadora.

O conhecimento precisa ser transformado, desenvolvido e trabalhado dentro das organizações, caso contrário, ele será apenas um aglomerado de informações sem importância. Esse é o maior desafio da Era da Informação: criar uma organização capaz de compartilhar o conhecimento. E é nesse enfoque que as redes são mais valorizadas: ao mesmo tempo em que contribuem para o aprimoramento dos ativos organizacionais, possibilitam que as organizações, distinguindo as características das redes e valendo-se delas, tornem o compartilhamento vantajoso.

O Aprendizado Organizacional refere-se à capacidade de uma organização identificar e armazenar conhecimento resultante de experiências individuais e organizacionais e de modificar seu comportamento de acordo com os estímulos percebidos no ambiente. O Aprendizado Organizacional supõe que uma organização esteja habilitada a controlar seu comportamento em relação a seus próprios objetivos, a executar atividades de automonitoração, a filtrar informações provenientes de processos de monitoração ambiental e a se adaptar às mudanças em seu ambiente social, político e econômico (KIRN, 1995).

Para Garvin (2001) em geral, o aprendizado organizacional pode ser rastreado ao longo de três estágios superpostos. A primeira fase é a cognitiva. Os membros da organização são expostos a novas ideias, ampliam seus conhecimentos e começam a pensar de maneira diferente. A segunda fase é a comportamental. Os empregados passam a internalizar novas ideias e a alterar seu comportamento. E a terceira fase é a de melhoria do desempenho com mudanças de comportamento que acarretam melhorias quantificáveis nos resultados: qualidade superior e melhor entrega, aumento de participação no mercado ou outros ganhos tangíveis (LOPES, 2009, p. 51).

De acordo com Choo (1998) existem duas formas de aprendizado, laço simples e de laço duplo, conforme Figura 9.

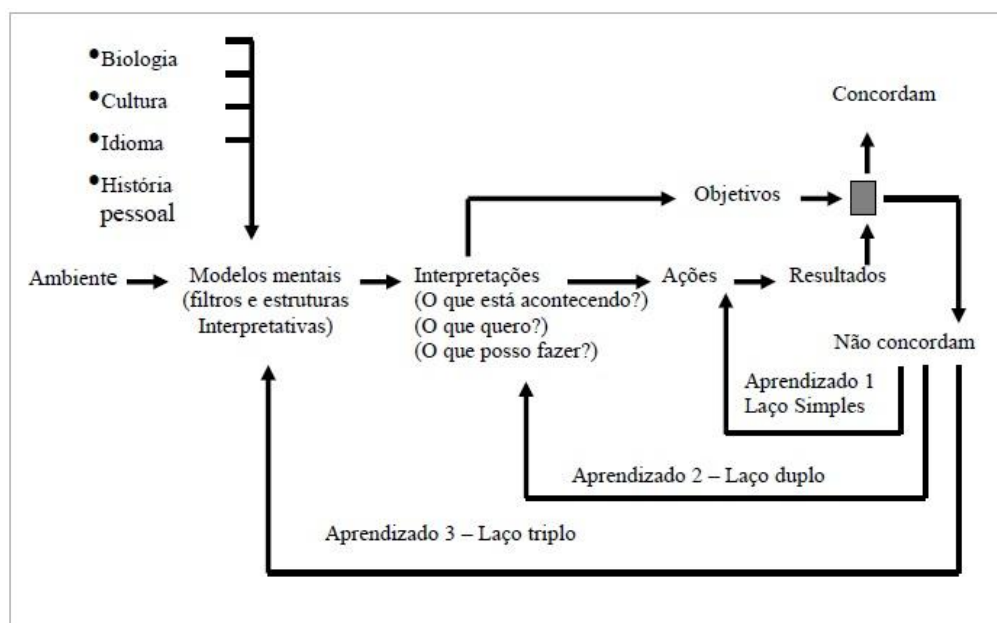
FIGURA 9 – APRENDIZADO ORGANIZACIONAL



Fonte: Lopes (2009, *apud* CHOO, 1998, p. 348)

Argyris (1999) afirma que no caso do aprendizado de laço simples a mudança ocorre no âmbito da ação, sem questionamentos ou alteração de valores seja em termos individual, grupo ou organizacional. O aprendizado de laço duplo, ocorre quando as variáveis direcionadoras são revistas. As variáveis direcionadoras são aquelas que podem ser inferidas com base em observações das ações dos indivíduos dentro das organizações. De forma complementar, Kofman (2002) propõe o modelo de aprendizado de laço triplo, vide figura 10, e como este modelo faz referência a modelos mentais, que são “um conjunto de ideias e crenças profundamente arraigadas em todo o ser humano, que organizam sua forma de compreender o mundo e a si mesmo.” Dessa forma, o aprendizado de laço triplo pressupõe a revisão dos modelos mentais, responsáveis por sua vez pelas suas interpretações que geram novas ações (LOPES, 2009, p. 52).

FIGURA 10 – APRENDIZADO ORGANIZACIONAL



Fonte: Lopes (2009, *apud* KOFMAN, 2002)

Goh e Richards (1997) afirmam que a implementação do Aprendizado Organizacional se torna complicada pela falta de uma sistemática de mensuração da capacidade de aprendizagem. Portanto, torna-se imprescindível identificar e medir as características essenciais do Aprendizado Organizacional. Uma sistemática de mensuração da capacidade de aprendizagem permite o gerenciamento das intervenções e mudanças visando construir organizações de aprendizagem mais eficazes (LOPES, 2009, p. 53).

De acordo com Garvin (1993), uma organização que aprende é aquela capaz de criar, adquirir e transferir conhecimento e de modificar o seu comportamento, refletindo os novos conhecimentos e percepções. Isso pode ser descrito em cinco práticas para que a organização possa aprender sempre: (i) resolução sistemática de problemas; (ii) experimentação; (iii) aprendizagem com a história passada (lições aprendidas); (iv) aprendizagem com os outros; e (v) difusão do conhecimento pela organização. É possível identificar a relação entre essas práticas e outros componentes da Inteligência Organizacional:

QUADRO 2 – RELAÇÕES ENTRE PRÁTICAS E COMPONENTES DA INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

Práticas da Organização que aprende	Componentes da Inteligência Organizacional
Resolução sistemática de problemas e Experimentação	Raciocínio Organizacional
Aprendizagem com a história passada (lições aprendidas)	Memória Organizacional
Aprendizagem com os outros	Aprendizagem Organizacional
Difusão do conhecimento pela organização	Comunicação Organizacional

Fonte: Lopes e Moresi, (2011)

O processo de aprendizado se dá pela experiência a partir da ação, um dos imperativos mapeados para o Aprendizado Organizacional. Carroll, Rudolph e Hatakenaka (2002) afirmam que o ciclo de pensar e fazer se torna cada vez mais importante devido à dinâmica das mudanças e à complexidade e à interdependência do conhecimento.

Para Echeverria (1998), de aprendizagem é o resultado comparativo entre a capacidade de geração de ação de uma entidade em momentos diferentes, no tempo. Assim, quando uma mesma entidade puder realizar ações efetivas diferentes em determinado momento de seu desenvolvimento que não podia realizar em seu passado, diz-se que ela aprendeu. A aprendizagem é, pois, um juízo de poder. Pode-se dizer que houve aprendizado quando emite-se um juízo de que aquilo que pode ser feito no presente não poderia ter sido feito no passado. Portanto, não há aprendizagem, como não há saber, que não nos remeta, de uma forma ou de outra, à capacidade humana de ação efetiva (ECHEVERRIA, 1998).

Desse modo, é necessário o estabelecimento de medições e troca de experiências entre os envolvidos do processo. Isto envolve a governança corporativa que surge para auxiliar este fenômeno da separação entre a propriedade e a gestão

empresarial. O titular da propriedade delega ao agente o poder de decisão sobre a organização. A partir daí surge a necessidade de adaptação entre os interesses do administrador e os do acionista. Portanto, a preocupação maior é criar mecanismos eficientes (sistemas de monitoramento e incentivos) para garantir que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos acionistas. A boa governança corporativa proporciona aos proprietários a gestão estratégica da organização e a efetiva monitoração da direção executiva. Para tal, são destacados alguns aspectos como:

a) transparência: o executivo principal deve prestar todas as informações de real interesse, obrigatórias ou espontâneas, para os proprietários e para todas as partes interessadas. As informações da empresa devem ser equilibradas, abordando tanto aspectos positivos quanto negativos, para facilitar ao leitor a correta avaliação da empresa. O relatório anual deve conter uma declaração a respeito de quais práticas de governança corporativa são cumpridas;

b) prestação de contas: o executivo principal responde pelo desempenho e pela atuação da empresa;

c) ética: dentro do conceito das melhores práticas de governança corporativa, além do respeito às leis do país, toda empresa deve ter um código de ética que comprometa toda a sua administração e seus funcionários, elaborado pela diretoria e aprovado pelo conselho de administração. Existe um conflito de interesses quando alguém não é independente em relação à matéria em pauta e a pessoa em questão pode influenciar ou tomar decisões correspondentes. Algumas definições de independência têm sido dadas para conselheiros de administração e para auditores independentes.

Com isso, a utilização de estruturas e ou práticas de governança corporativa que efetivamente auxiliem e agreguem valor no alinhamento dos processos internos e externos aos processos de negócios são fundamentais para o cumprimento da estratégia da organização. Tal prática irá permitir maior mobilização da organização, seja intelectual ou tecnológica na realização de sua missão, principalmente na reflexão e análise das lições aprendidas (LOPES e MORESI, 2011).

2.9 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação é entendida como processo de construção de sentidos, [...] que permite que os emissores e receptores, participantes de um complexo jogo de relações interativas, realizem o intercâmbio de mensagens, com diferentes graus de informações, mediante o uso de linguagens (BALDISSERA, 2000).

Em relação às funções básicas da Comunicação Organizacional, Robbins (2002) diz que esta possui quatro funções dentro de uma organização ou de um grupo:

- a) controle: a comunicação atua no controle do comportamento das pessoas de diversas maneiras, a começar, pela hierarquia que as organizações possuem fazendo com que o funcionário saiba a quem comunicar primeiro uma informação ou um acontecimento;
- b) motivação: a comunicação facilita a motivação na medida em que esclarece aos funcionários o que deve ser feito, avalia a qualidade do seu desempenho e orienta sobre o que fazer para melhorá-lo;
- c) expressão emocional: é através da comunicação que os funcionários expressam os seus sentimentos de satisfação e/ou frustrações;
- d) informação: a comunicação facilita a tomada de decisões, porque ela proporciona à pessoa ou ao grupo as informações que eles necessitam para tomarem suas decisões, pois transmite os dados para identificar e avaliar as alternativas.

Ou seja, estas funções básicas são de fundamental importância para que as organizações elevem o grau de maturidade de suas relações (LOPES e MORESI, 2011).

O processo de comunicação é de natureza relacional; uma parte é o emissor; a outra o receptor. As relações sociais que ocorrem neste processo envolvem um transmissor e o receptor e seus efeitos recíprocos para cada um, à medida que se comunicam. É importante enfatizar que “as comunicações, nas organizações, devem proporcionar informações precisas, com as implicações emocionais, para todos os membros que precisam do conteúdo da comunicação. Isso supõe que nem um excesso ou uma falta de informações se encontra no sistema, estando claro, desde o início, quem pode utilizar aquilo que está disponível” (ROBBINS, 2002). No

entanto, para que a comunicação flua em todos os sentidos na organização, é necessário que haja um equilíbrio entre as redes formal e informal. Assim, a comunicação interna flui segundo duas grandes redes dentro da empresa, uma rede formal e outra informal. As duas processam de formas diferentes, em situações próprias e com projetos específicos (ROBBINS, 2002). Para a Comunicação Organizacional os principais requisitos identificados são a troca de dados, informações e conhecimentos que fluem entre atores humanos e baseados em máquinas em uma organização, além daquele que ocorre entre uma organização e seu ambiente (LOPES e MORESI, 2011).

A Comunicação Organizacional pode fluir de forma vertical (descendente e ascendente). A direção vertical pode ser dividida em descendente que se dá dos níveis mais altos para os mais baixos, e a ascendente, que se dá dos níveis mais baixos aos mais altos. Na comunicação para baixo, direção descendente, esta é composta por cinco elementos principais, conforme Katz e Kahn (1978, apud Robbins, 2002), que são:

- a) o primeiro se refere, a simples e comum instrução de trabalho, pelo qual se fica conhecendo o que deve ser feito por meio de ordens diretas, sessões de treinamento, descrições de cargo, ou outros mecanismos;
- b) o segundo, a justificativa de uma tarefa e seus relacionamentos com o restante da organização;
- c) o terceiro elemento da comunicação para baixo é relacionado às informações a respeito dos procedimentos e práticas no interior da organização;
- d) o retorno das pressões (feedback) a respeito de seu desempenho é o quarto elemento do sistema de comunicação para baixo;
- e) o elemento final envolve as tentativas para doutrinar os subordinados para aceitar e acreditar nas metas da organização (ou da subunidade).

Na comunicação para cima, direção ascendente, traz o seguinte conceito, de acordo com Katz e Kahn (apud Robbins, 2002), “a comunicação para cima apresenta muitas formas. Ela pode, no entanto, ser reduzida àquilo que as pessoas dizem: a respeito de si mesmas do seu desempenho e seus problemas. A respeito de outros e de seus problemas. A respeito das práticas e políticas organizacionais. A respeito daquilo que precisa ser feito e de que modo pode ser feito”.

Esse tipo de comunicação integrada permite que se estabeleça uma política

global, em função de uma coerência maior entre os programas, de uma linguagem comum e de um comportamento homogêneo, além de se evitarem as sobreposições de tarefas. Os diversos setores trabalham de forma conjunta, tendo ante os olhos os objetivos gerais da organização e ao mesmo tempo respeitando os objetivos específicos de cada um (LOPES, MORESI, 2011 apud KUNSCH, 1997).

A Comunicação Organizacional pode fluir de forma horizontal. A comunicação horizontal ou lateral caracteriza-se pela sua maior informalidade, podendo ocorrer entre pessoas do mesmo grupo ou entre os diferentes grupos. Este tipo de comunicação no interior das subunidades possui um conteúdo muito mais rico do que os materiais de coordenação das tarefas organizacionais (LOPES e MORESI, 2011 apud ROBBINS, 2002).

Para Robbins (2002) a interação entre pares constitui somente uma forma de comunicação horizontal. Outra forma vital ocorre entre membros de diferentes subunidades organizacionais. Na realidade, esse processo ocorre na comunicação face a face, memorando a memorando, e-mail a e-mail e, em geral, as partes envolvidas, comunicam-se diretamente entre si, poupando, dessa maneira, tempo e resolvendo as situações de forma objetiva com boa cooperação. Robbins (2002), afirma que os canais diferem em relação à capacidade de transmitir informações. No entanto, para que a comunicação flua em todos os sentidos na organização, é necessário que haja um equilíbrio entre as redes formal e informal. As chamadas redes formais são verticais e seguem a hierarquia da empresa e/ou instituição, ou seja, retratam a cadeia de autoridade (LOPES e MORESI, 2011).

De acordo com Giglioti (2008) na comunicação formal, pode-se perceber uma relação hierárquica muitas vezes rígida e engessada, com excesso de burocracia, onde nem sempre é relatada a totalidade dos acontecimentos e por não deixar margens para discussões, transmite uma imagem autoritária provocando a antipatia daqueles que são submetidos a esse tipo de comunicação.

Neste tipo de esquema na organização, o formal, segue uma ordem conscientemente planejada, facilitada e controlada. Com isto, ele segue a corrente de comando numa escala hierárquica (OLIVEIRA, 2003 apud Giglioti, 2008).

Por sua vez, as redes informais fluem em qualquer direção, passando, muitas vezes, por cima dos níveis de autoridade (ROBBINS, 2002). A comunicação informal é mais suscetível a erros, pela tendência de serem usadas informações sem a

devida comprovação e de forma precipitada.

Leva muitas vezes, a um entendimento incorreto ou impreciso dos fatos. Entretanto, preenche vazio deixado pela rigidez inerente à comunicação formal. Conforme Giglioti (2008), o esquema de comunicação informal surge espontaneamente na empresa, como consequência das necessidades de seus membros (LOPES e MORESI, 2011)

3 METODOLOGIA

Nesta seção são abordadas a caracterização da pesquisa, coleta de dados, amostragem, ambiente da pesquisa e sistematização dos resultados.

No Quadro 3 apresenta-se os objetivos a serem alcançados e a metodologia utilizada.

QUADRO 3 – SÍNTESE OBJETIVOS x METODOLOGIA

Objetivos Específicos	Referencial Teórico	Técnica
a) identificar quais processos do ciclo de Inteligência Organizacional estão presentes nessa organização;	Item 4. Análise de Resultados	Entrevista
b) verificar nas mídias os elementos que facilitam os processos de Inteligência Organizacional;	Item 3.2 Ambiente de Pesquisa	Pesquisa na web
c) comparar os resultados empíricos com a Teoria da Inteligência Organizacional;	Item 4. Análise de Resultados	Pesquisa no site da organização, respostas da entrevista

Fonte: A Autora (2013).

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pois sua contribuição científica não cria novos conceitos, mas busca a observação de fatos reais por meio do estudo de um ambiente natural como fonte de verificação e coleta de dados. A abordagem é qualitativa, pois busca percepções e entendimento sobre o tema de modo não mensurável. (YIN, (2001, p. 19).

A pesquisa também é exploratória. É caracterizada como pesquisa exploratória por possuir um estudo bibliográfico, proporcionando uma visão geral do tema e abordando um assunto com pouco estudo anterior ao tema, utilizando de técnicas de análise e observações.

Para alcançar os objetivos propostos, inicialmente, foi realizado a pesquisa bibliográfica pertinente ao tema de pesquisa. Foi realizada também entrevista e análise nas mídias sociais utilizadas pela organização selecionada, afim de estabelecer relações entre os conceitos teóricos pesquisados aos dados coletados.

3.2 AMBIENTE DA PESQUISA

Para a definição da organização ou organizações que fariam parte do estudo, foi observada a singularidade da empresa Olheiro Digital em relação às outras empresas que fazem seleção de atletas. Foram identificadas nessa pesquisa várias empresas, contudo foi selecionada apenas uma para a realização deste trabalho, por ter sido a única a utilizar mídias sociais como uma das principais ferramentas de trabalho.

O ambiente de estudo, conforme mencionado anteriormente é a empresa Olheiro Digital. Esta organização localizada na rua Professora Hilda Hanke Gonçalves, 958 sob Loja, em Curitiba, Paraná, tem o objetivo de oferecer serviços de suporte para empresários que procuram atletas de futebol e artes marciais e, em contrapartida, também oferecem suporte para atletas desses esportes que procuram um empresário para auxiliar em suas carreiras.

Dentre os serviços prestados pela empresa, há um portal online no qual os atletas enviam vídeos curtos para demonstrar suas habilidades, além de enviar algumas informações sobre idade, preferência de posição de jogo entre outros. Os atletas não pagam nada para enviar seus vídeos e informações, no entanto estão cientes que terão seu material avaliado pelo proprietário da empresa para selecionar apenas atletas com qualidade. Uma vez que as informações estejam no site, apenas parte delas pode ser visualizada pelo público geral. Pessoas interessadas em acessar o currículo completo do atleta devem pagar uma taxa à empresa, a qual disponibilizará todo o conteúdo, inclusive o resultado das avaliações feitas pelo proprietário.

Outro serviço oferecido pela empresa é a Clínica de Futebol Olheiro Digital. A Clínica tem como foco selecionar jogadores com qualidade acima da média para desenvolvimento de habilidades específicas com foco em ingressar atletas de potencial em categorias de base de diferentes clubes de futebol.

Participaram efetivamente da Clínica de Futebol os jogadores aprovados na avaliação realizada em 11 de Maio de 2013 e atletas já mapeados em avaliações realizadas para o Fluminense e Avaí pela empresa. No período de 30 dias é realizado um trabalho intensivo de terça a sexta-feira com treinamentos físicos, táticos e coletivos. Todos os jogos e treinos coletivos são gravados para criação de material de trabalho para o atleta com acompanhamento analítico do seu

desenvolvimento nos itens mapeados. Ao término do período em que o atleta permanece na clínica, os vídeos são divulgados no portal do Olheiro Digital organização juntamente com os relatórios que mostram o nível de aproveitamento do atleta..

É importante destacar que esta pesquisa é de caráter qualitativo apoiada em um estudo de caso único. O critério de seleção foi que a organização participante deveria fazer uso das mídias sociais como forma de interação com os seus clientes.

Após selecionar a Olheiro Digital, a pesquisa iniciou-se com a busca no site da organização, a fim de identificar quais as mídias sociais ela faz uso. O ambiente de foi, neste momento, o próprio site da organização e suas mídias sociais.

Em sequência a esta análise, e a realização da entrevista, foram escolhidas duas mídias sociais, com características diferentes para serem analisadas. As mídias selecionadas foram:

a) *Facebook*: um site de relacionamento ou também chamado de rede social. É um ambiente que foca reunir pessoas, os chamados membros, que uma vez inscritos, podem expor seu perfil com dados como fotos pessoais, textos, mensagens e vídeos, além de interagir com outros membros, criando listas de amigos e comunidades (TELLES, 2010).

b) *Twitter*: é um aplicativo para comunicação na internet criado para satisfazer a necessidade inicial de as pessoas compartilharem publicamente o que estão fazendo e de permanecerem em contato com amigos (ALEXANDRE, 2012; CASTRO, 2012). Além disso, o aplicativo *Twitter* é uma ferramenta tecnológica que tanto decorre da cultura da autoexposição e do exibicionismo (MILLER, 2009 [2004]), como contribui para que esta cultura se dissemine e se fortaleça. Não à toa que este aplicativo desenvolveu duas ferramentas específicas: as opções *following* e *follower*, as quais permitem aos usuários tanto seguirem como serem seguidos por outros usuários, remetendo às relações de admiração e fanatismo e à cultura de fãs (WILSON, 2011).

A decisão de analisar estas duas mídias sociais se deu a partir da análise do site da organização, que divulga o uso dessas mídias e com base nas respostas da entrevista (Apêndice A) realizada com a responsável pelas mídias na organização.

3.3 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados nas mídias sociais utilizadas pela organização selecionada. A partir do registro de interação entre a organização e seus clientes/usuários destas mesmas mídias sociais, ou seja, mensagens postadas pelas próprias organizações nas mídias sociais e comentários de seus clientes/usuários. Para coleta destes dados, foi elaborado um roteiro de observação no qual devem constar duas das categorias presentes no conceito de Inteligência Organizacional: comunicação, aprendizagem organizacional.

A coleta de dados foi realizada a fim de atender o objetivo geral e os específicos desta pesquisa. Essa coleta de dados foi realizada de duas formas, e com instrumentos distintos. O primeiro instrumento foi um roteiro de entrevista direcionado a pessoa responsável pelas mídias sociais da organização (Apêndices A e B), com o objetivo de coletar dados para esta pesquisa. O instrumento de coleta de dados indicado no Apêndice A, teve o objetivo apenas de apresentar a relação entre o entrevistado e as mídias sociais, e também a sua relação e responsabilidade dentro da organização. O segundo instrumento de coleta foi elaborado a partir do material bibliográfico de apoio, especificamente pela abordagem feita por Matsuda (1992), em que estabelece a Inteligência Organizacional como um processo composto por cinco partes: memória organizacional, cognição organizacional, raciocínio organizacional, aprendizagem organizacional e comunicação. As questões foram desenvolvidas a partir de cada uma destas 5 categorias descritas por Matsuda (1992), como pode ser visualizado no Apêndice B.

O método de entrevista foi escolhido por se tratar de uma técnica alternativa para se coletar dados não documentados sobre um determinado tema (Pádua, 2000, p. 66). A vantagem da entrevista em relação a outras técnicas é que ela permite a captação imediata da informação desejada. Desta forma, foi utilizado esse procedimento para trabalho de campo, pois por meio dele obteve-se informações contidas na fala do entrevistado, por meio de uma conversa informal, porém com propósitos bem definidos. (LUDKE, ANDRE, 1986)

Foi também utilizada uma técnica para a coleta de dados com o uso do software *Many Eyes* (termo vem do inglês que significa muitos olhos).

Este é um software público, mantido pela IBM, que possui um sistema de manipulação de dados (permite aos usuários coletar dados, visualizar e discutir as

suas visualizações) para descobrir padrões entre os dados. É uma plataforma experimental para testar hipóteses sobre a capacidade de visualizações e para estimular a comunicação e interação social. A ferramenta permite enxergar graficamente todos os tipos de informações nas mais diversas áreas. Com ela é possível saber quais são os assuntos mais comentados e/ou discutidos em sites de relacionamentos e mídias sociais com a criação de infográficos. Infográficos são quadros informativos que misturam texto e ilustração para transmitir uma informação visualmente. Nesta etapa, os dados foram coletados nas mídias sociais (*Twitter* e *Facebook*), inseridos no aplicativo Microsoft Word e após isso, foram migrados para o *software Many Eyes*, com o intuito de oferecer uma representação visual agradável dos dados e a verificação dos assuntos abordados nas mídias por meio da frequência das palavras.

A estrutura de infográficos utilizada no *software* foi a Nuvem de Palavras, que por definição do próprio site é a visualização de uma nuvem de *tags*, em que a frequência das palavras é visualizada a partir do tamanho da fonte das mesmas, quanto mais mencionada for uma palavra, maior o seu tamanho e o destaque na nuvem.

Antes da inserção dos dados coletados nas mídias foram realizados testes com o *software*, para verificar o seu funcionamento e perceber se ele atendia os objetivos desta pesquisa. Os dados foram coletados do *Facebook* e *Twitter* (mídias sociais identificadas a partir da aplicação da entrevista e análise do site da organização), após isso foram inseridos no “*many eyes*” para que fossem criadas nuvens que permitiram a análise dos dados..

3.4 SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste item, são apresentadas a sistematização e análise dos dados produzidos a partir da coleta de dados.

A sistematização dos dados coletados foi feita utilizando como base e referência a análise de conteúdo proposta por Bardin (2009), a partir das informações postadas no *Twitter* e *Facebook* do Olheiro Digital. .

A análise de conteúdo é uma metodologia de pesquisa usada para descrever

e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a interpretar as mensagens e a compreender seus significados num nível que vai além de uma leitura comum.

A matéria-prima da análise de conteúdo pode constituir-se de qualquer material oriundo de comunicação verbal ou não verbal, como cartas, cartazes, jornais, revistas, informes, livros, relatos autobiográficos, discos, gravações, entrevistas, diários pessoais, filmes, fotografias, vídeos, etc. Contudo os dados advindos dessas diversificadas fontes chegam ao investigador em estado bruto, necessitando, então ser processados para, dessa maneira, facilitar o trabalho de compreensão, interpretação e inferência a que aspira a análise de conteúdo (MORAES, 1999). Este instrumento é capaz de auxiliar o pesquisador a diminuir incertezas sobre a mensagem que está sendo analisada, uma vez que detalha os conteúdos e os analisa. Este tipo de análise também é capaz de proporcionar uma leitura mais rica da mensagem.

A elaboração das categorias de análise se deu a partir de um enfoque qualitativo, não havendo intenção de provar hipóteses. Para análise do conteúdo presente nas mídias sociais utilizadas pelo Olheiro Digital, foram coletadas as informações de postagens do Olheiro Digital no *Facebook* e *Twitter*, e o resultado dessa coleta foi inserido na ferramenta Many Eyes para a geração de nuvens de palavras para a visualização das principais palavras mencionadas nessas postagens,

Além disso, foi utilizada a técnica de aplicação de entrevista ao responsável pela empresa para analisar em qual das cinco categorias do processo de Inteligência Organizacional explicada por Matsuda (1992) a empresa se encontra.

Uma vez coletados estes dados com os instrumentos citados, foram identificadas e analisadas quais as categorias da Inteligência Organizacional (memória organizacional, cognição organizacional, raciocínio organizacional, aprendizagem organizacional e comunicação) estão presente de fato nas mídias sociais do Olheiro Digital e sua interação com os seus usuários/clientes.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste item são apresentados os resultados obtidos na pesquisa com o objetivo de comparar os dados coletados nas mídias sociais da organização com as categorias de Inteligência Organizacional apresentadas no referencial teórico.

Serão apresentados recortes das respostas obtidas na entrevista com o responsável pelas mídias sociais da organização e ainda os infográficos, representados pelas nuvens de palavras que foram desenvolvidos a partir dos conteúdos postados pela organização e conteúdos postados pelos clientes na forma de comentários nessas mídias. A partir das respostas obtidas na entrevista, (Apêndices A e B), com o proprietário da empresa Olheiro Digital, foi percebida a existência de estratégias de comunicação específicas para as mídias sociais utilizadas pela organização. O proprietário é o responsável por essas estratégias e atualização dos conteúdos postados e relata em suas respostas que o uso das mídias sociais tem o propósito de se comunicar com seus clientes/usuários. Percebe-se, a partir da entrevista, que a organização faz de suas mídias sociais um canal de comunicação com seus clientes/usuários e, segundo o proprietário, que a facilidade de uso dessas ferramentas aumenta o grau de interação entre cliente/consumidor e marca/produto.

Os conteúdos publicados nas Mídias Sociais a princípio não fazem parte de algum repositório destinado a reuso. Mas o entrevistado explica que já existiram cenários onde uma publicação/notícia foi reutilizada, dentro de pasta de controle interno ou até mesmo na própria *timeline* (Facebook). O entrevistado explica que os conteúdos postados nas mídias contribuem para a percepção do ambiente externo, pois pelos comentários de seguidores pode-se notar a aceitação dos mesmos em relação aos conteúdos postados e também à marca. Além disso, tanto os comentários dos seguidores quanto os materiais publicados pela própria empresa são utilizados para definição de estratégias para prevenção e/ou solução de problemas, através do mapeamento de comentários de publicações e com a realização de pesquisas.

A comunicação é dos componentes da Inteligência Organizacional, e como isso pode se dizer que a organização faz uso da Inteligência Organizacional, mesmo que de maneira intrínseca, confirmada pela resposta do entrevistado.

Analisando o Apêndice B, em que as questões elaboradas para a entrevista foram feitas a partir dos conceitos teóricos da Inteligência Organizacional, no qual também aborda as categorias apontadas por Matsuda (1992), e defendida durante toda a revisão

de literatura por Moresi e Lopes, segue quadro relacionando à resposta da entrevista com os aspectos de Inteligência Organizacional.

QUADRO 4 – MEMÓRIA ORGANIZACIONAL x SÍNTESE COLETA DE DADOS

Componentes	Requisitos	Perguntas e Resposta do Entrevistado com relação a categoria IO
Memória Organizacional	Armazenar e recuperar informação.	<p>1. As experiências/conhecimentos trocados nas mídias são utilizados como forma de alavancar outros projetos/produtos?</p> <p><i>“Sim. Utilizando essas mídias podemos analisar melhor o perfil de nossos seguidores/clientes”</i></p> <p>2. Os conteúdos publicados nas Mídias Sociais fazem parte de algum repositório destinado a reuso? Se sim, como são armazenados esses conteúdos?</p> <p><i>“A principio não! Mais já existiram cenários onde uma publicação/noticia foi reutilizada. Dentro de pasta de controle interno ou ate mesmo a própria timeline (facebook).”</i></p>

Fonte: A autora, (2013) com base nos dados da pesquisa

A memória organizacional pode ser definida como o armazenamento das experiências vividas da organização. É o conhecimento de como fazer as coisas, a forma de abordar os problemas e questões. A memória organizacional se preocupa com a reutilização e compartilhamento deste conhecimento. Percebe-se através da entrevista que a empresa não utiliza com total capacidade sua habilidade de gerar uma memória organizacional, uma vez que não há um processo mapeado para o reuso dos materiais publicados.

QUADRO 5 – COGNIÇÃO E RACIOCÍNIO ORGANIZACIONAL x SÍNTESE COLETA DE DADOS

Componentes	Requisitos	Perguntas e Resposta do Entrevistado com relação a categoria IO
Cognição Organizacional	Observar as complexidades para manipular e transformar informação sobre o mundo real.	3. Os conteúdos postados nas mídias contribuem para a percepção do ambiente externo? <i>“Sim. Através dos comentários de seguidores pode-se notar a aceitação dos mesmos em relação aos conteúdos postados e também à marca.”</i>
Raciocínio Organizacional	Solucionar problemas organizacionais e desenvolver estratégias para prevenção de problemas.	4. Os conteúdos publicados nas Mídias Sociais são utilizados para definição de estratégias para prevenção e/ou solução de problemas? <i>“Sim. Mapeando comentários de publicações e com a realização de pesquisas.”</i>

Fonte: A autora, (2013) com base nos resultados da pesquisa

A cognição organizacional se refere à capacidade que a organização tem de percepção e compreensão do ambiente interno e externo. Neste caso específico, as percepções são do ambiente externo. Essas percepções são obtidas por meio dos comentários de seus clientes/usuários postados nas mídias sociais da organização. É por meio dessas mídias que a organização busca entender os interesses do consumidor, e com isso atrelar suas estratégias de negócios a esses interesses.

O Raciocínio Organizacional se refere à capacidade de definição de estratégias para a prevenção e tratamento de possíveis problemas. Pode-se dizer que se trata de antecipar com relação a possíveis problemas. Não diferentemente da cognição, o raciocínio organizacional neste estudo, também se dá pelo uso das mídias sociais. A partir do mapeamento das publicações e a realização de pesquisas que a organização procura entender melhor o perfil de seus seguidores.

QUADRO 6 – APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL x SÍNTESE COLETA DE DADOS

Componentes	Requisitos	Perguntas e Resposta do Entrevistado com relação a categoria IO
Aprendizado Organizacional	Desenvolver novos conhecimentos e competências e aprender com a experiência.	5. A partir do monitoramento das Mídias Sociais a empresa produz novas formas de atender os seus clientes? <i>“Sim a facilidade e simplicidade da rede social aumenta a interação entre cliente/consumidor e marca/produto”</i>

Fonte: A autora, (2013) com base nos resultados da pesquisa

O aprendizado organizacional é a capacidade que a organização tem de identificar e armazenar o conhecimento resultante de suas experiências organizacionais. Faz parte da capacidade, quando necessário, modificar o seu comportamento a partir das suas interpretações e/ou percepções de mudança no ambiente em que está inserida. Para que haja o aprendizado, é necessária a utilização dessas experiências para produzir novos comportamentos organizacionais no cenário em que atua. Na organização pesquisada, todos os conteúdos publicados em suas mídias sociais são estudados para melhorar a interação da organização com seus clientes.

QUADRO 7 – COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL x SÍNTESE COLETA DE DADOS

Componentes	Requisitos	Perguntas e Resposta do Entrevistado com relação a categoria IO
Comunicação Organizacional	Troca de dados, informações e conhecimentos que fluem entre atores humanos e por meio de máquinas em uma organização, além da troca que ocorre entre uma organização e seu ambiente.	6. As Mídias Sociais possibilitam uma melhor comunicação na empresa? <i>“Sim, o cliente interage de forma ativa facilitando o mapeamento do perfil dos clientes por recursos oferecidos pela própria mídia social.”</i> 7. As Mídias Sociais podem ser consideradas como um canal de troca de informação? <i>“Sim, pois nessas mídias a empresa divulga eventos e promoções, e ao mesmo tempo vê a aceitação dos seguidores/clientes quase que instantaneamente”</i>

Fonte: A autora, (2013) com base nos resultados da pesquisa.

destaque das postagens do Olheiro Digital se repetem. Percebe-se com isso que há uma repetição de conteúdo das postagens nas duas mídias, sem ter uma seleção de conteúdo de acordo com a mídia que se está utilizando.

Outro aspecto que foi possível analisar com as postagens, é o fato de utilizar as mídias para divulgação de eventos de seleção de atleta. As palavras Avaliação Olheiro Digital e Curitiba se repetem e pode-se perceber que apenas no *twitter* há uma maior incidência sobre *posts* da Clínica. Dessa forma, é possível destacar a oportunidade de divulgação desse serviço da empresa também pelo *facebook*.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou levantar e analisar uso e contribuições das redes/mídias sociais no processo de Inteligência Organizacional na empresa Olheiro Digital. A partir dos conceitos apresentados, pode-se entender que a Inteligência Organizacional é a capacidade que uma organização desenvolve para aprender a inovar, se adaptar e se antecipar a problemas futuros, pelo seu conhecimento do ambiente interno e externo. Conforme mencionado por Matsuda (1992), a Inteligência Organizacional se trata de um processo o qual é dividido em cinco categorias: memória organizacional, cognição, raciocínio, aprendizado e comunicação. Desta forma, compreende-se que a Inteligência Organizacional se baseia no estudo de vários fatores os quais são inter-relacionados, que envolvem aspectos corporativos, organizacionais e pessoais.

Neste trabalho foi possível observar que o uso das mídias sociais (*Facebook* e *Twitter*) no Olheiro Digital é voltado para a comunicação entre a organização e seus clientes, a fim de divulgar eventos e prestações de serviços. No entanto, outras categorias da Inteligência Organizacional estão presentes na forma de como a empresa utiliza as informações contidas em suas mídias sociais. A cognição é apresentada pela análise de comentários de clientes para compreender a aceitação dos mesmos em relação aos conteúdos postados e também à organização.

Em relação ao raciocínio e aprendizado, o mapeamento dos comentários de publicações e a facilidade e simplicidade das relações nas mídias sociais potencializa a interação com o cliente, aumentando a absorção de conhecimento sobre este.

É possível destacar que em relação à memória organizacional há uma oportunidade. O proprietário da empresa não faz o registro formal em repositórios dos conteúdos postados por clientes nas mídias sociais. Por não haver esse registro, o componente memória não é totalmente aproveitado, apontando nesse processo um ponto de melhoria para desenvolver a Inteligência Organizacional na organização.

Desta forma, das cinco categorias da Inteligência Organizacional apresentadas anteriormente, a Comunicação Organizacional é a categoria chave para afirmar que a organização estudada utiliza a Inteligência Organizacional como

forma de interação com clientes.

É importante ressaltar que os principais conceitos abordados neste trabalho, sendo eles Inteligência Organizacional e Redes/Mídias sociais, são conceitos recentes e por isso há uma certa dificuldade em encontrar literatura científica específica, o que trouxe dificuldade à abordagem desta pesquisa. Considerando a relevância desses conceitos, é necessário incentivar outras pesquisas sob esse enfoque, uma vez que cada vez mais o uso das redes e mídias sociais vem se destacando na sociedade.

Considerando a singularidade dessa organização, já que as empresas deste mesmo ramo não atuam de forma digital, seria necessário estudos sobre o público-alvo e também sobre os materiais publicados. Em geral, os maiores interessados nos conteúdos postados pelo Olheiro Digital são empresários que querem agenciar atletas, e os atletas em si.

No entanto, a maioria dos atletas inicia a carreira sendo menor de 18 anos, o que dificulta encontrar conteúdo que agrade jovens atletas menores de idade e ao mesmo tempo agenciadores. Por isso seria interessante realizar uma pesquisa sobre quais materiais seriam ideais para serem divulgados no portal.

REFERÊNCIAS

- ACKERMAN, M. S. **Augmenting the organizational memory**: a Field study of Answer Garden. 1998. Disponível em: <http://www.eecs.umich.edu/~ackerm/pub/98a7/j-ag.final-fmt.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2013.
- ACKERMAN, M.; HALVERSON, C. Organizational memory as objects, processes, and trajectories: An examination of organizational memory in use. **Computer Supported Cooperative Work (CSCW)**, v. 13, n. 2, p. 155-189, 2004.
- ACKERMAN, M. S.; HADVERSON, C. A. Reexamining organizational memory. **Commun. ACM**, v. 43, n. 1, p. 58-64, 2000.
- ALEXANDRE, L. R. B. **O Perfil Fake como um gênero do Twitter. 2012**. 193 f. Dissertação (Mestrado em Letras) — Centro de Ciências Humanas e Letras, Universidade Federal do Piauí, Teresina, 2012.
- ALVES, Charles Fernando. **Inteligência Organizacional em organizações em rede: um estudo da aplicação de análise de vínculos em unidades policiais**. 2009. Disponível em: http://www.bdt.d.uepb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1239 > Acesso em: 01 mar. 2013.
- ALMEIDA, M. B. **Um modelo baseado em ontologias para a representação da memória organizacional**. 345 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006. Disponível em: http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/VALA-6T7QFT/1/doutorado___mauricio_barcellos_almeida.pdf >. Acesso em: 01 mar. 2013.
- ARGYRIS, C. **Comunicação eficaz na empresa**: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões. São Paulo: Campus, 1999.
- ATWOOD, M. E. Organizational memory systems: challenges for information technology. **Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences**, 2002. HICSS, 2002. p.919-927.
- BALDISSERA, R. **Comunicação organizacional**: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2000.
- BEPLER, F.; PACHECO, R.; SASIETA, H.; **A Memória Organizacional no Contexto da Engenharia do Conhecimento**. 2011. Disponível em < http://www.dgz.org.br/ago11/Art_06.htm > Acesso em : 01 mar. 2013.
- BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BOYD, D.; HERR, J. Profiles as Conversation: Networked Identity Performance on Friendster. In: **Proceedings** of the Hawai'i International Conference on System Sciences (HICSS-39). Persistent Conversation Track. Kauai, HI: IEEE Computer Society. January 4 - 7, 2006.

CARROL, J.; RUDOLPH, J. W.; HATAKENAKA, S. **Organizational learning from experience in high-hazard industries**: problem investigations as off-line reflective practice. Mar. 2002. Disponível em: <http://www.dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1600/Organizational+learning+from+Experience+4359-02.pdf?sequence=1>. Acesso em: 01 mar. 2013.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em rede**. A era da informação: economia, sociedade e cultura,. São Paulo: Paz e Terra, 2000. v. 1

CASTRO, B. D. de R. **Apropriações institucionais do Twitter**: uma análise sociorretórica dos perfis institucionais de IES piauienses. 2012. 238 f. Dissertação (Mestrado em Letras) — Centro de Ciências Humanas e Letras, Universidade Federal do Piauí, Teresina, 2012.

CHOO, C. W. Inteligência Organizacional e aprendizado. In: TRARAPANOF, K. (org.) **Aprendizado organizacional**. Curitiba: IBPEX, 2011. v.1. cap. 1. Fundamentos e abordagens disciplinares.

CHOO, C., W. **Information management for the intelligent organization**: the art as scanning the environment. 3. ed. New Jersey: Information Today, Inc., 2002.

COMSCORE. 2013 Brazil Digital Future in Focus. Disponível em: <http://www.comscore.com/por/Insights/Events_and_Webinars/Webinar/2013/2013_Brazil_Digital_Future_in_Focus> Acesso em: 01 mar. 2013.

COSTA, Larissa et al. (Coord.).**Redes**: uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização. Brasília: WWF-Brasil, 2003.

DAFT, R. L. **Organizações, teoria e projetos**. São Paulo:Cengage Learning, 2003.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working Knowledge**: how organizations manage what they know. Boston: Havard Business School Press, 1998.

ECHEVERRIA, Rafael. **Ontologia del language**. Santiago de Chile: DOLMEN Ediciones. 1998.

ESTEVES, George André Galvão. Administração, modelos organizacionais e a aprendizagem continuada como fato gerenciador da competitividade de projetos e produtos. **FABAVI em Revista**, Vitória, v. 1, n. 1. 2002. Disponível em: <<http://www.fabavi.br/revista/index.php>>. Acesso em: 01 mar. 2013.

EUZENAT, J. **Corporate Memory Through Cooperative Creation of Knowledge Bases and Hyper-documents**. Franca. 1996. Disponível em: <<http://ksi.cpsc.ucalgary.ca/KAW/KAW96/euzenat/euzenat96b.html>> Acesso em: 01 mar. 2013.

DEGENNE, A.; e FORSÉ, M. **Introducing Social Networks**. London: Sage, 1999.

FERRO JUNIOR, C. M., **Inteligência Organizacional, análise de vínculos e a investigação criminal: um estudo de caso na polícia civil do Distrito Federal**. 137 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2007. Disponível em: http://www.bdtb.ucb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=746. Acesso em: 01 mar. 2013.

FERRO JUNIOR, C. M., MORESI, E.A. D. Inteligência Organizacional: identificação das bases doutrinárias para a investigação criminal. **DataGramZero: Revista Ciências da Informação**, v. 9, n. 1, fev. 2008. Disponível em: http://www.dgz.org.br/fev08/Art_02.html. Acesso em: 01 mar. 2013.

FELIX, Jader. **Rede Social ou Mídia Social? Quem é quem?**. 2010. Disponível em < <http://jaderfelix.wordpress.com/2010/05/11/rede-social-ou-midia-social-quem-e-quem/>> Acesso em: 01 mar. 2013.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995. 237 p.

GARVIN, D. A. Construção da organização que aprende. In: **Havard Business Review (Org). Gestão do Conhecimento**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus 2001.

GARVIN, D. Building a learning organization. *Havard Business Review*, v. 71, n. 4, p. 78-92, July/Aug. 1993. GLYNN, M. A. Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 1081-1111, 1996.

GLIGLIOTI, F. Reflexos da comunicação formal e informal na estrutura organizacional das empresas. 2008, Ponta Grossa, Paraná. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/2008/cadastro/artigos/temp/49.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2013.

GLYNN, M. A. Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 1081-1111, 1996.

GOH, S.; RICHARDS, G. Benchmarking the learning capability of organizations. **European Management Journal**, v 5, n. 5, p. 575-583, Oct. 1997.

HATAMI, A.; GALLIERS, R. D.; HUANG, J. Exploring the impacts of knowledge (re)use and organizational memory on the effectiveness of strategic decisions: a longitudinal case study. **Proceedings** of the 36th Annual Hawaii International

Conference on System Sciences, 2003. p.11 pp.

HAYES, J.; ALLINSON, C. W. Cognitive style and its relevance for management practice. **British Journal of Management**, v. 5, n. 1, p. 53-71, 1994.

HUDZINSKI, Andressa. **Uso das redes sociais como Inteligência Organizacional em empresa de cosméticos**. Monografia (Curso de Gestão da Informação, Universidade Federal do Paraná)2012.

HAECKEL, S. H; Nolan, R. L. Managing by wire. **Harvard Business Review**, v. 71, n.5, p. 122-123, 1993.

IZQUIERDO, I. **Questões sobre memória**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2004.

JACKSON, P. An **Exploratory Survey of the Structure and Components of Organizational Memory**. **Becoming Virtual: Knowledge Management and Transformation of the Distributed Organization**, p. 89, 2007.

KIRN, Stefan. **Organizational intelligence and distributed AI**. Research Report of the Institute of Business Informatics of University of Münster, 1995. Disponível <em: www.wi.unimuenster.de/inst/arbber/ab40.pdf> Acesso em 01 de julho de 2013.

KOFMAN, Fredy. **Metamannagement - a nova consciência dos negócios**. 1 ed. Rio de Janeiro: Willis Harman House, 2002.

LEHNER, F.; MAIER, R. K. How Can Organizational Memory Theories Contribute to Organizational Memory Systems? **Information Systems Frontiers**, v. 2, n. 3-4, p. 277-298, 2000. ISSN 1387-3326.

LOPES, I. Estratégia de busca na recuperação da informação: revisão da literatura. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n.2, p. 60-71, maio/ago.2002.

LOPES, D. F. **Proposta de instrumento para análise do processo da Inteligência Organizacional**. 181 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2009,. Disponível em: http://www.bdttd.ucb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1040. Acesso em: 01 mar. 2013.

LOPES, D. F.; MORESI, E. M. D.; Inteligência Organizacional e aprendizado. In: TRARAPANOF, K. (org.) **Aprendizado organizacional**. Curitiba: IBPEX, 2011. vV.1. Cap. 3. Fundamentos e abordagens disciplinares.

LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MAGALHÃES, João Caetano Ferraz de. **Relações entre Inteligência Empresarial, Incerteza Ambiental percebida e processo de Interpretação Organizacional**: um estudo comparativo de casos. Curitiba, 2004. 125p. Dissertação (Mestrado em

Administração). Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

MAÑAS, A. V. **Gestão de tecnologia e inovação**. São Paulo: Ed. Érica, 1993.

MARTELETO, Regina Maria. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001.

MATSUDA, T. Organizational Intelligence: Its Significance as a Process and as a Product. In: **Proceedings of the International Conference on Economics / Management and Information Technology 92**. Tokio, Japan, August 31 – September 4, 1992. Published by The Japan Society for Management Information. Tokio 1992, pp. 219-222.

MILLER, C. R. Blogar como ação social: uma análise do gênero Weblog. In: _____. **Estudos sobre gênero textual, agência e tecnologia**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, [2004] 2009. p. 61-92.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORESI, E. M. D.; LOPES, D. F. Inteligência Organizacional e aprendizado. In: TRARAPANOF, K. (org.) **Aprendizado organizacional**. Curitiba: IBPEX, 2011. v.1. Cap. 3. Fundamentos e abordagens disciplinares.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Inteligência Organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 2, p.35-46, maio/ago. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n2/6210.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2013.

OLIVIERI, Laura. A importância histórico-social das **Redes. Rede de Informações para o Terceiro Setor**, jan.2003. Disponível em: [http:// www.rits.org.br](http://www.rits.org.br). Acesso em: 01 mar. 2013.

PÁDUA, Elisabete M. M. de. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico prática. 6. ed. Campinas: Papirus, 2000, p. 120.

ROBBINS, S. P. **Comportamento orgaizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBERTS, E.B. **Gestión de la innovación tecnológica**. Madrid: Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica, 1984.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Editora Best Sellers, 1998.

SERRA, F. A. R.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2003.

SCOTT, J. Social **Network Analysis**. A Handbook. 2 nd ed. London, UK: Sage Publications, 2000.

STEIN, E. Organization memory: Review of concepts and recommendations for management. **International Journal of Information Management**, v. 15, n. 1, p. 17-32. doi: 10.1016/0268-4012(94)00003-C, 1995.

TELLES, A. **A revolução das mídias sociais**. São Paulo: M Books, 2010.

TORNATZKY, Louis G.; FLEISCHER, Mitchell. **The Processes of Technological Innovation**. Lexington.: Lexington Books, 1990.

XU, J. J.; CHEN, H. C. Crimenet explorer: a framework for criminal network knowledge discovery. **ACM Transactions on Information Systems**, v. 2, n. 23, p. 221-226, Apr. 2005.

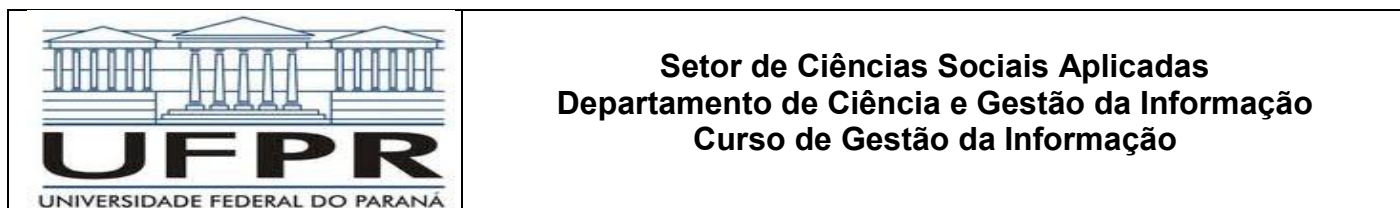
WALSH, J. P., UNGSON, G. R. Organization memory. **The Academy of Management Review**, v. 16,n. 1, p. 57-91 ,1991.

WASSERMAN, S. e FAUST, K. **Social Network Analysis**. Methods and Applications. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1994.

WILSON, J. Playing with politics: Political fans and Twitter faking in post-broadcast democracy, 2011. Versão preliminar de artigo publicado na revista **Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies**, nov. 2011, v. 17, n. 4, p. 445-461. Disponível em: <<http://restlesscapital.net/wp-content/uploads/2011/05/Wilson-ARTICLE.pdf>>. Acesso em: 29 maio. 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - Relação do Entrevistado e Mídias Sociais



Este instrumento faz parte da coleta de dados para realização de trabalho de conclusão do Curso de Gestão da Informação, da Universidade Federal do Paraná. Após a conclusão, este trabalho poderá ser enviado à empresa, caso seja de interesse.

As respostas às questões são de extrema importância para a realização desse trabalho. Obrigada pela colaboração.

Stephanye Ferretti Fadel

Aluna do Curso de Gestão da Informação

Nome entrevistado:

1. Qual o cargo/responsabilidade dentro da empresa?
2. Qual a sua relação com as Mídias Sociais da empresa?
3. Você costuma verificar as Mídias Sociais utilizadas pela empresa? Com qual frequência?
4. Qual é a relação de trabalho da empresa com as Mídias Sociais? Há um responsável e/ou equipe responsável pela manutenção e atualização dessas mídias?

APÊNDICE B – Inteligência Organizacional e Mídias Sociais



**Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciência e Gestão da Informação
Curso de Gestão da Informação**

Este instrumento faz parte da coleta de dados para realização de trabalho de conclusão do Curso de Gestão da Informação, da Universidade Federal do Paraná. Após a conclusão, este trabalho poderá ser enviado à empresa, caso seja de interesse.

As respostas às questões são de extrema importância para a realização desse trabalho. Obrigada pela colaboração.

Stephanye Ferretti Fadel

Aluna do Curso de Gestão da Informação

INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

A Inteligência Organizacional (IO) é definida como um processo sistemático e contínuo de definição de necessidades, coleta, armazenamento, análise, disseminação e avaliação das informações sobre o meio ambiente organizacional interno e externo visando dar suporte ao Processo Decisório Estratégico em vista de manter ou melhorar a estabilidade e a competitividade de uma organização (MAGALHÃES, 2004). Esta capacidade é a base de sucesso em ambientes sujeitos a mudanças rápidas e altamente competitivos. Desta forma, a Inteligência Organizacional é um ciclo contínuo de atividades que incluem o sensoriamento do ambiente, o desenvolvimento de percepções e a criação de significados por intermédio de interpretação, utilizando a memória sobre as experiências passadas e escolhendo ações baseadas nas interpretações desenvolvidas (Choo, 1998).

Memória Organizacional:

1. As experiências/conhecimentos trocados nas mídias são utilizados como forma de alavancar outros projetos/produtos?
2. Os conteúdos publicados nas Mídias Sociais fazem parte de algum repositório destinado a reuso? Se sim, como são armazenados esses conteúdos?

Cognição Organizacional:

3. Os conteúdos postados nas mídias contribuem para a percepção do ambiente externo? Se sim, de qual forma?

Raciocínio Organizacional:

4. Os conteúdos publicados nas Mídias Sociais são utilizados para definição de estratégias para prevenção e/ou solução de problemas?

Aprendizagem Organizacional:

5. A partir do monitoramento das Mídias Sociais a empresa produz novas formas de atender os seus clientes?

Comunicação Organizacional:

6. As Mídias Sociais possibilitam uma melhor comunicação na empresa?
7. As Mídias Sociais podem ser consideradas como um canal de troca de informação?
8. A comunicação entre a empresa e seus clientes se torna mais completa utilizando as Mídias Sociais?